



## ВВЕДЕНИЕ

Эффективность деятельности предприятий в большей степени зависит от реализации некоторых решений в сфере управления персоналом: наличие кадровой стратегии на предприятиях; гибкость организационной структуры; заинтересованность работников в повышении заработной платы; соответствие квалификации работников требованиям предприятия; уровень эффективности системы оплаты труда. Комбинации принимаемых решений определяют методы управления персоналом.

Методы управления персоналом дают возможность эффективно организовать и упорядочить выполнение целей и задач предприятия. Они играют ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности и долгосрочного развития предприятия на основе взаимоотношений между работниками и администрацией.

Обновление кадровой политики, формирование новой методики управления персоналом являются важными составляющими конкурентоспособности и необходимыми факторами эффективного развития экономики России.

Случаи применения качественно новых методов в работе с персоналом во многих зарубежных и отечественных компаниях получают все большее распространение в практике управления. Возникает необходимость их как теоретического, так и практического осмысления.

Управление персоналом признается одной из наиболее важных сфер жизни предприятия, способной значительно повысить ее эффективность, а само понятие «управление персоналом» рассматривается в достаточно широком диапазоне: от экономико-статистического до философско-психологического.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использование наилучшего производственного опыта.

Целенаправленная деятельность руководства – это формирование системы управления персоналом, разработка плана кадровой работы, определение кадрового потенциала и потребности предприятия в персонале. Управление персоналом предприятия охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров.

Деятельность руководства предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом, также решают вопросы оценки деятельности предприятия и вопросы экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

Данная тема будет актуальна всегда, так как на предприятиях работают люди, без которых трудовой процесс невозможен. И как любой процесс он должен быть организован.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ применения методов управления персоналом Муниципального предприятия г. Абакана “Абаканские тепловые сети” и разработка мероприятий по их совершенствованию.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить сущность методов управления персоналом и их классификацию;
- представить характеристику МП “Абаканские тепловые сети”;
- определить и описать методы управления персоналом МП “Абаканские тепловые сети”;
- предложить мероприятия по совершенствованию методов управления персоналом МП “Абаканские тепловые сети”;
- обосновать экономическую эффективность разработанных мероприятий.

Предметом исследования данной работы является совершенствование методов управления персоналом. В качестве объекта исследования берется деятельность МП “Абаканские тепловые сети”.

Практическая значимость работы заключается в анализе деятельности предприятия МП “Абаканские тепловые сети”, в том числе, осуществления процесса управления кадрами исследуемого предприятия и в разработке практических рекомендаций по совершенствованию методов управления персоналом.

Структура исследования изложена в оглавлении работы, состоящей из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложения.

Практическая часть исследования основывалась на данных: финансовая отчетность предприятия за последние 5 лет, законы и другие нормативные документы по вопросам регулирования трудовых отношений на предприятии.

# ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1 КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Управление играет очень важную роль в сфере человеческой деятельности. Успешная работа предприятий и даже государства чаще всего объясняется хорошим и эффективным управлением.

Создание теории управления произошло в XX веке, но сама практика управления насчитывает уже тысячи лет.

На протяжении всего XX века использовался целый ряд терминов, отражающих участие людей в общественном производстве: рабочая сила, кадры, персонал, трудовые ресурсы, человеческие ресурсы. Термин раскрывает различные аспекты управления персоналом, изменения общественных взглядов.

Концепция управления персоналом – это система теоретико-методологических взглядов на понимание и определение сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма ее реализации в конкретных условиях функционирования организаций.

Управление персоналом предполагает организацию найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию и адаптацию, обучение, управление его деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением, мотивацию и организацию труда, управление конфликтами и стрессами, обеспечение социального развития организации, высвобождение персонала и т. д. Сюда же нужно отнести вопросы, связанные с взаимодействием между руководителями предприятий и профсоюзами, службами занятости, управление безопасностью персонала [1, стр. 163].

Основу концепции управления персоналом предприятия в настоящее время составляют возрастающая роль личности работника, знание его

мотиваций, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед предприятием.

Можно выделить три фактора, которые оказывают воздействие на людей в организации:

1. иерархическая структура организации, где основное средство воздействия – это отношения «власти – подчинения», давление на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ.
2. культура, т.е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей совместные ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.
3. рынок, сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов.

Эти факторы воздействия – понятия достаточно сложные и на практике редко реализуются в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик экономической ситуации в организации [2, стр. 217].

Главную роль в любом предприятии играют работники, а за пределами предприятия его клиенты. Необходимо повернуть сознание работников к клиенту, а не к начальству; к прибыли, а не к расточительству; к инициатору, а не к бездумному исполнителю, перейти к социальным нормам, которые основываются на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности.

Новые службы управления персоналом создаются, как правило, на базе традиционных служб: отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, отдела охраны труда и техники безопасности и т.д. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами на предприятии. В связи с этим они начинают расширять круг своих функций и от чисто кадровых вопросов переходят к разработке систем стимулирования трудовой деятельности, управлению профессиональным продвижением,

предотвращению конфликтов, изучению рынка трудовых ресурсов и т. д. [3, стр. 51].

Принципы управления персоналом – это правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Изучая эти принципы, человек открывает для себя определенные закономерности. Принципы управления персоналом отражают требования объективно действующих экономических законов, поэтому и сами являются объективными. Таких принципов очень много, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в организациях принципов:

1. научности, плановости, первого лица, единства распорядительства;
2. отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности;
3. линейного, функционального и целевого управления, контроля исполнения решений и т. д.

Система управления персоналом предприятия – это система, в которой реализуются функции управления персоналом. Данная система включает подсистему линейного руководства, а также ряд функциональных подсистем, которые специализируются на выполнении однородных функций.

Подсистемы управления персоналом предприятия:

1. подсистема линейного руководства - управление предприятием в целом, управление отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель, его заместители, руководители производственных и функциональных подразделений, их заместители, бригадиры, мастера.
2. подсистема планирования персонала - разработка кадровой политики и стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, планирование и прогнозирование потребности в персонале, реклама.
3. подсистема управления наймом и учетом персонала - организация найма

персонала, собеседования, отбор и прием персонала, перемещения, поощрения и увольнение персонала, профессиональная ориентация персонала, управление занятостью, документационное обеспечение системы управления.

4. подсистема управления трудовыми отношениями - анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений, управление производственными конфликтами и стрессами, социально-психологическая диагностика, этические нормы взаимоотношений в коллективе, взаимодействие с профсоюзами.

5. подсистема обеспечения нормальных условий труда - соблюдение требований технической эстетики, охраны труда и окружающей среды, военизированная охрана предприятия и отдельных должностных лиц.

6. подсистема управления развитием персонала - обучение, переподготовка и повышение квалификации, введение в должность и адаптация новых работников, оценка кандидатов на вакансию, организация изобретательской и рационализаторской деятельности, служебно-профессиональное продвижение работников, организация работы с кадровым резервом.

7. подсистема управления мотивацией и стимулированием труда персонала - управление мотивацией и стимулированием трудового поведения, тарификация и нормирование трудового процесса, разработка системы оплаты труда, разработка форм морального стимулирования работников предприятия.

8. подсистема управления социальным развитием - организация общественного питания, управление жилищно-бытовым обслуживанием, развитие культуры и физического воспитания, обеспечение охраны здоровья и отдыха, обеспечение детскими учреждениями, управление социальными конфликтами, социальное страхование.

9. подсистема правового обеспечения - решение правовых вопросов трудовых отношений, согласование распорядительных и иных документов по управлению персоналом, решение правовых вопросов хозяйственной

деятельности, проведение консультаций по юридическим вопросам.

10. подсистема информационного обеспечения - ведение учета и статистики персонала, информационное и техническое обеспечение, организация работы органов массовой информации предприятия.

В зависимости от размеров предприятия состав подразделений будет меняться, то есть на мелких предприятиях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а на крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение [4, стр. 384].

В настоящее время больше преобладают не учетные, а содержательные аналитические и организационные аспекты деятельности. Очень возрос профессиональный уровень специалистов кадровых служб. В их составе психологи, специалисты по управлению, методам обучения и трудовым отношениям.

За последние годы создался ряд новых профессий, в их числе: специалисты по набору персонала (рекрутеры), интервьюеры (психологи, проводящие собеседования с претендентами на получение работы), методисты и инструкторы, консультанты по вопросам карьеры, специалисты по профориентации и организационному планированию.

Обобщение опыта отечественных и зарубежных предприятий позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом: обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

В соответствии с этим формируется система управления персоналом предприятия. В качестве основы для ее осуществления используются принципы, закономерности и методы, которые на протяжении многих лет разрабатывались наукой и были задействованы практикой [5, стр. 116].

## **1.2 Сущность методов управления персоналом и их классификация**

Персонал – это основной штатный состав работников предприятия,

который выполняет различные производственно-хозяйственные функции. Персонал характеризуется, прежде всего, своей численностью, а численность определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Эти факторы задают нормативную численность работников, которую на практике почти никогда не удастся обеспечить, поэтому кадровый потенциал более объективно характеризуется списочной численностью, то есть сотрудниками, которые официально работают на предприятии. К списочной численности относятся все категории работников: постоянные, сезонные, временные. Так как не все работники по каким-либо причинам ежедневно посещают рабочее место, реальную численность сотрудников на данный момент характеризует явочная численность.

Движение персонала можно охарактеризовать с помощью таких показателей как коэффициент постоянства, коэффициент текучести, интенсивность оборота и так далее [6, стр. 38].

Методы управления - это прием или образ действий, способствующий достижению какой-либо управленческой цели, но для того, чтобы окончательно достичь поставленной цели, необходимо воздействовать на членов управляемого коллектива с помощью рычагов и стимулов.

Рычаг (стимул) управляющего воздействия – это средство, применение которого позволит выполнить поставленную задачу.

Например: чтобы повысить производительность труда нужно внедрить современное оборудование, создать благоприятные условия труда – это метод, способствующий достижению высокой производительности труда, но добиться этого можно с помощью морального и материального стимулирования труда рабочих.

Различные методы выполняют очень важную роль в управлении, так как с их помощью осуществляются способы воздействий на персонал. Использование системы методов для изучения новых проблем управления

персоналом позволяет найти как можно больше информации об управлении процессами и явлениями, которые происходят внутри коллектива.

Методы управления персоналом различаются по способу и характеру воздействия руководителей на подчиненных.

Управление персоналом предприятия осуществляется за счет использования различных способов воздействия на сотрудников. Необходимые данные для оценки, подбора, обучения сотрудников и объяснения принятых решений по вопросам кадров позволяют получить данные социологические методы исследования:

1. Анкетирование - собирается необходимая информация за счет массового опроса людей с помощью специальных анкет.
2. Интервьюирование - подготовка до начала собеседования, затем – в процессе беседы с человеком – получение нужной информации. Интервью – это наиболее удачный вариант беседы с руководителем, так как оно требует высокой квалификации интервьюера и большого количества времени.
3. Социометрический метод незаменим при анализе деловых и дружеских взаимоотношений в коллективе. Также данный метод способен выявить неформальных лидеров.
4. Метод наблюдения - выявление качеств сотрудников, которые можно обнаружить только в неформальной обстановке или в чрезвычайных жизненных ситуациях (авария, драка, стихийное бедствие).
5. Собеседование – это самый распространенный метод при деловых переговорах, приеме на работу, воспитательных мероприятиях, когда в процессе беседы решаются кадровые задачи [7, стр. 119].

В литературе можно увидеть разнообразные классификации методов управления персоналом. Например, А. К. Семенов предлагает классификацию методов управления персоналом, выделяя три группы: экономические, административные (организационные) и социально-психологические методы.



Рисунок 1.1 - Методы управления персоналом

Экономические методы – это совокупность способа воздействия на экономические интересы объекта управления, основаны на сознательном использовании требований экономических законов.

Экономический метод можно подразделить на две группы:

1 группа: методы, использованные федеральными и региональными органами: налоговые системы, кредитно-финансовые механизмы страны, т.е. экономические факторы внешней среды предприятия.

2 группа: методы, использованные предприятием, организацией:

- система материальных поощрений работников;

- система ответственности за качество и эффективность работы;

-экономические нормативы функционирования предприятия

(фондовооруженность и производительность труда, норма рентабельности),

которые разрабатываются на основе маркетинговых исследований, анализа основных показателей качества продукции, услуг.

Главным экономическим методом управления является стимулирование сотрудников, направленное на повышение качественной и эффективной работы каждого из них.

К современным видам стимулирования персонала можно отнести:

- предоставление работнику медицинского страхования;
- предоставление льгот в обучении, повышении квалификации;
- беспроцентные ссуды;
- участие работника в распределении прибыли предприятия;
- льготные условия покупки акций компании и т.д.

В условиях сложного взаимодействия системы цен, прибылей и убытков, спроса и предложения возрастает роль экономических методов управления. Эти методы выступают важнейшим условием создания эффективной и целостной системы управления экономикой предприятия.

При правильном использовании экономических методов итоговый результат проявляется в хорошем качестве продукции, услуг и высокой прибыли. При неправильном использовании экономических законов, их игнорировании или пренебрежении ими, ожидаются низкие или негативные результаты, то есть убытки, неплатежеспособность предприятия, забастовки, банкротство.

Структура оплаты труда персонала определяет, какие составляющие входят в оплату труда, в каких статьях себестоимости и прибыли они отражаются, каков удельный вес определенного элемента в общей сумме заработной платы.

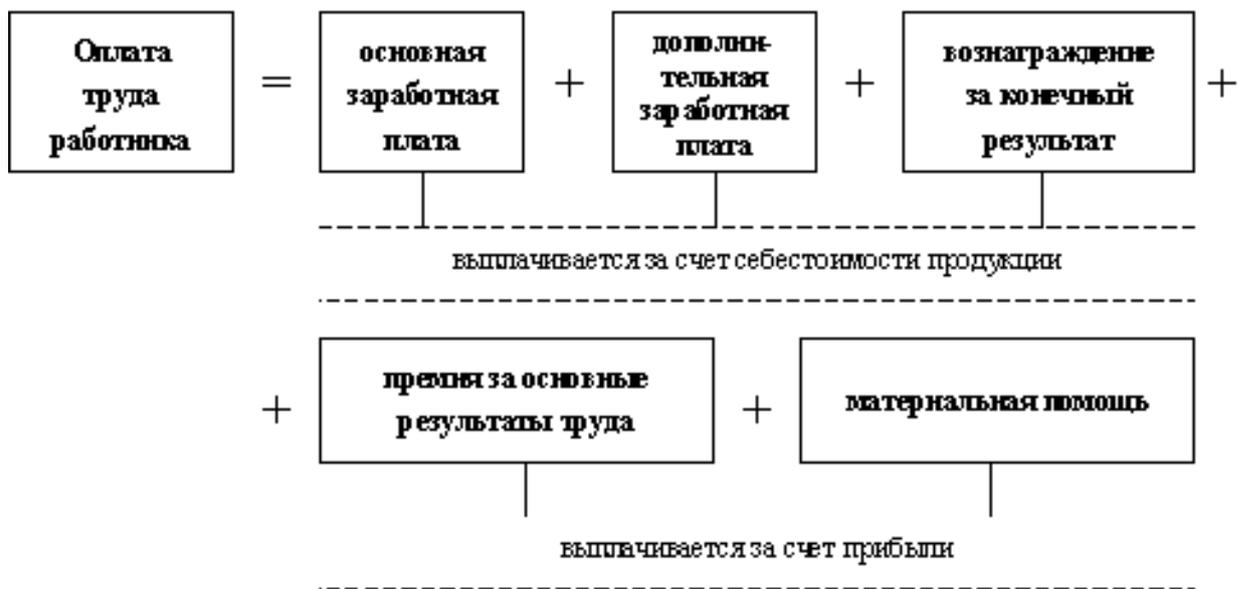


Рисунок 1.2 - Структура оплаты труда работников

Административные методы - это установление административных норм принятия решений и распоряжений, контроля за их осуществлением, работа с кадрами, привлечение квалифицированных работников на предприятие, поддержание у сотрудников высокого уровня организованности, порядка и дисциплины.

Административные методы направлены на то, чтобы пробудить в сотрудниках осмысление необходимости трудовой дисциплины, ответственности, стремление трудиться на конкретном предприятии, культуру трудовой деятельности, и часто вынуждены руководствоваться мерами принуждения в целях дисциплинирования персонала.

Данные методы управления имеют прямой характер воздействия, так как любой регламентирующий и административный акт должен обязательно исполняться.

Существует три группы административных методов управления:

- обязательное исполнение (запрет, указание и т. д.);
- компромиссные (консультация);
- рекомендательные (разъяснение, предложение и т. д.).

Административный метод управления включает систему законодательных

актов страны и регионов; систему нормативных и методических (обязательных к применению) документов предприятия, систему оперативного управления (систему власти).

В систему законодательных актов страны и регионов, входят законы, указы, постановления, стандарты, положения, методики и другие документы, утверждаемые федеральными и региональными органами для обязательного применения на соответствующей территории.

Система нормативных и методических документов предприятия включает: стандарты, методики, положения, инструкции, и подобные документы долговременного использования, а также приказы, распоряжения, указы, утвержденные руководством предприятия.

Социально-психологический метод направлен на управление социально-психологическими процессами в коллективе для достижения поставленной цели, при условии соблюдения законодательства и требования нормативных актов.

По объему и способам воздействия социально - психологические методы можно объединить в две основные группы: социологические методы, которые направлены на группы людей и их взаимодействие в процессе трудовой деятельности; психологические методы, которые целенаправленно воздействуют на личность конкретного человека.

Основная цель социально-психологических методов управления персоналом заключается в познании и использовании законов психической деятельности человека для оптимизации психологических явлений и процессов в интересах общества и личности.

Однако между социальными и психологическими методами управления персоналом существует различие: при помощи социальных методов осуществляется управление отношениями в группах и между группами; при помощи психологических - управление поведением конкретного человека и межличностными отношениями в группе.

Социально-психологические методы управления используют

неформальные факторы, интересы личности, группы и коллектива.

Объектами управления социально-психологическими процессами является:

- личностные характеристики работников, а также их психические и психофизические особенности;
- способы организации труда и рабочих мест;
- систему подбора, расстановки, подготовки и переподготовки кадров;
- морально-психологический климат в коллективе;
- социально-бытовые условия работников;
- инфраструктура региона.

Важнейшей задачей социально-психологического метода является создание благоприятного морально-психологического климата в коллективе:

- отсутствие давления руководителя на подчиненных;
- взаимная требовательность и общая ответственность;
- доброжелательная и деловая критика;
- свободное выражение мнения при обсуждении вопросов, высокая степень взаимопомощи.

Для обеспечения благоприятного морально-психологического климата в коллективе требуются специальные знания и умение руководителей. В качестве специальных мер следует использовать научно-обоснованный подбор кадров, обучение и периодическую аттестацию сотрудников, формирование трудовых коллективов с учетом психологической совместимости работников.

Социально-психологический метод способствует выработке у членов коллектива навыков, взаимопонимания и взаимодействия, соответствующий стиль руководства.

Данная классификация методов управления персоналом, является общепринятой и самой распространенной.

Также существует и другая классификация методов управления персоналом, разработанная Р. А. Фатхутдиновым. Согласно этой

классификации методы управления целесообразно разделить на три группы: принуждения, побуждения, убеждения.

Метод принуждения - субстанция управления. Низкое качество субстанции - законодательных и нормативных актов – повлечет за собой низкое качество последующих компонентов системы управления персоналом. Если политика и право не будут иметь комплексного обоснования, то экономика и психология ничего не сделают в области развития любых других систем. Субстанция управления должна быть высшего качества.

Метод побуждения направлен на экономию ресурсов, повышение качества и конкурентоспособности товаров и услуг, качества жизни общества. Основой метода побуждения является оптимизация управленческого решения и мотивация персонала на его реализацию. Это очень сложная задача и ее качество определяет эффективность систем управления.

Метод убеждения в управлении персоналом основан на исследовании психологии сотрудника, его мотиваций, которые составляют физиологические, духовные и социальные нужды. Структура и объем потребностей определяются характером, образованием, социальным положением и ценностями сотрудника. Чтобы успешно управлять коллективом, нужно хорошо его изучить. Легче приказывать или экономически стимулировать, чем убеждать. Для эффективного убеждения сотрудников в необходимости качественно, в срок и с наименьшими затратами выполнять свою работу, руководителю необходимо знать психологические установки сотрудников.

Факторов и условий, определяющих качество и результативность решений по управлению персоналом гораздо больше, чем факторов, определяющих психологический портрет сотрудника предприятия, которые следует учитывать при принятии и реализации каких-либо решений. Поэтому значимость методов побуждения примерно в два раза больше значимости методов убеждения [8, стр. 96].

К. Г. Коваль подразделяет методы управления персоналом на две группы: прямые, которые основаны на указаниях руководства и косвенные, осуществляющиеся за счет постановки задач и создания стимулирующих условий. К прямым методам управления можно отнести организационно-административные, а косвенные обусловлены экономическими стимулами и социально-психологическими методами, которые применяются с целью повышения социальной активности работников.

Другой подход к выделению методов управления персоналом предложил М. Хуселид, он разделил их на оперативный и стратегический методы. Оперативный касается использования уже имеющегося потенциала и включает в себя традиционные функции кадровых служб, а именно разработку системы поощрений и оплаты труда, отбор и обучение сотрудников предприятия, обеспечение безопасности на предприятии, социальная помощь работникам и т. д. Стратегический метод объединяет в себе функции по формированию (созданию, пополнению, изменению и воспроизводству) кадрового потенциала, т. е. он направлен на удовлетворение нужд предприятия и приведение качественных и количественных характеристик сотрудников в соответствие со стратегическим планом развития предприятия.

Если говорить о современных тенденциях управления персоналом, то они в основном ориентированы на учет социально-экономических и социально-психологических факторов. Выделяют несколько современных тенденций управления персоналом.

1. Партисипативное управление персоналом подразумевает:

- широкое привлечение персонала к процессу разработки и принятия управленческих решений;
- учет индивидуальных особенностей и способностей сотрудника;
- учет типологических особенностей каждого работника (психоэмоциональная характеристика).

2. Ориентация на формирование рабочих групп, внутри которых

сотрудники могут друг друга заменять. Данные группы получают распоряжение и принимают самостоятельные решения по его выполнению.

3. Делегирование полномочий – это когда начальник передает полностью ответственность и права за принятие решений одному из сотрудников.

4. Технократизм связан с тем, что персонал предприятия не может справиться с большим объемом информации, и вынужден использовать в управленческой деятельности технические средства (компьютер, средства оргтехники и т. д.).

5. Социотехническое конструирование – это создание социотехнической системы. Социальная подсистема включает в себя все то, что персоналу необходимо для обеспечения нормальных условий деятельности, то есть социальные условия; медицинское страхование; эргономические условия. Техническая подсистема состоит из четырех блоков: финансовых ресурсов; технологий; основных и оборотных средств и природных ресурсов.

Между социальной и технической подсистемами системы управления персоналом существует взаимосвязь, которая обеспечивает бесперебойность работы и эффективный результат деятельности предприятия.

6. Корпоративная культура – это микрокультура, свойственная конкретному предприятию, совокупность формальных и неформальных правил, по которым существует и развивается данное предприятие.

Выделяют следующие основные характеристики корпоративной культуры:

- ориентация на высокие производственно-экономические показатели и нравственно-этические ценности;
- ликвидация ведомственных барьеров внутри коллектива;
- сглаживание и последующая ликвидация привилегий руководителей;
- осознание предприятием своей цели, то есть нравственно-этическая общественная полезность деятельности;
- особое внимание к системе повышения квалификации, обучения и развития персонала;

- работа непосредственно с людьми, а не с документами – персонал чувствует контакт с руководителем;
- минимизация аппарата управления и документопотока.

7. Коучинг – это процесс, который способствует реализации обучения и развития, повышения квалификации и совершенствованию профессиональных навыков сотрудников.

8. Тимбилдинг – это современный способ сплочения коллектива через специальные тренинги.

С каждым годом появляются новые технологии управления персоналом, но неизменным остается тот факт, что каждый сотрудник - это, прежде всего личность, которая имеет свои индивидуальные социальные, психологические и физиологические особенности.

Все методы управления являются взаимодополняющими требованиями в работе с персоналом, которые тесно связаны между собой и направлены на достижение целей предприятия.

### **1.3 Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом**

Нормативно-методическое обеспечение системы управления персоналом - это совокупность документов и нормативно-справочных материалов, устанавливающих нормы, правила, требования, характеристики, методы, используемые при решении задач организации труда и управления персоналом и утвержденные в установленном порядке, компетентным соответствующим органом или руководством предприятия.

Нормативно-методическое обеспечение создает условия для эффективного процесса подготовки, принятия и реализации решений по вопросам управления персоналом.

Выделяют три группы нормативно-методических документов:

1. документы технического, технико-экономического и экономического характера;

2. нормативно-справочные документы;
3. документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера.

Нормативно-справочные документы включают в себя нормы и нормативы, которые необходимы при решении задач предприятия и планирования труда в области управления и материального производства. К ним относятся:

- первичные операционные нормы времени и расценки;
- нормы времени на выполнение управленческих процессов;
- производные нормы и нормативы, полученные на основе первичных документов;
- нормы, установленные вышестоящими организациями;
- нормы, установленные в централизованном порядке (налогообложение фонда оплаты труда; размер подоходного налога с физических лиц).

Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера включают в себя задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом. К данным документам можно отнести:

- законодательные акты по вопросам труда и кадров
- указы Президента РФ, постановления и распоряжения Правительства РФ по вопросам труда, охраны труда, занятости населения
- руководящие документы (положения, инструкции, методические указания, правила и т. д.)
- приказы, положения, инструкции, методические указания, правила министерства, госкомитета, ведомства, если им подчиняется предприятие
- приказы, положения, правила и прочие документы, издаваемые руководителем предприятия или соответствующими подразделениями по вопросам труда, численности, оплаты труда

Значимым организационно-распорядительным документом являются правила внутреннего трудового распорядка. Они включают в себя

следующие разделы:

- Общие положения
- Порядок приема и увольнения работников
- Основные обязанности сотрудников и администрации
- Рабочее время и его использование
- Поощрения за успехи в работе
- Ответственность за нарушение трудовой дисциплины

Самым важным организационным документом является коллективный договор, который разрабатывается при участии подразделений службы управления персоналом, то есть отдела кадров, отдела организации труда и заработной платы, юридического отдела.

Коллективный договор – это соглашение, заключаемое трудовым коллективом с администрацией по урегулированию их взаимоотношений в процессе производственно-хозяйственной деятельности на срок от одного до трех лет.

Порядок и условия заключения коллективного договора определяются Законом Российской Федерации «О коллективных договорах и соглашениях». В соответствии с Законом представителями сотрудников являются органы профессиональных союзов и их объединений. Работодателей представляют руководители предприятия или другие лица, которые уполномочены на основании устава предприятия. Главным лицом в процессе переговоров по разработке, заключению и изменению коллективного договора может выступать любая из сторон. В коллективный договор могут включаться взаимные обязательства работодателя и сотрудников предприятия. Условия коллективного договора являются обязательными для работодателя. Если условия данного договора по каким-либо причинам ухудшают по сравнению с законодательством положение сотрудников, то они становятся недействительными [9, стр. 324].

Организационно-методический и методический характер носят те документы, которые регламентируют выполнение функций по управлению

персоналом. К ним относят:

- положение по формированию кадрового резерва на предприятии;
- положение по организации адаптации сотрудников;
- рекомендации по организации подбора персонала;
- положение по урегулированию взаимоотношений в коллективе, по оплате и стимулированию труда;
- инструкция по соблюдению правил техники безопасности и т. д.

Разработку данных документов осуществляют сотрудники соответствующих звеньев системы управления персоналом.

Для разработки документов, а также для выполнения функций по управлению персоналом, используют нормативный документ – Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих, утвержденный Министерством труда Российской Федерации. Этот документ создан для того, чтобы регламентировать организацию труда, обеспечивать рациональный подбор, расстановку и использование кадров, устанавливать заработную плату сотрудникам в зависимости от уровня их квалификации.

Для каждого сотрудника, числящегося в штате предприятия, должна быть разработана должностная инструкция, которая составляется на основе Положения о подразделении, квалификационной характеристики, проведенного анализа и составленного описания работы, рабочего места, должности сотрудника.

Положение о подразделении – это документ, который регламентирует деятельность какого-либо структурного подразделения кадровой службы, то есть его задачи, функции, права, ответственность.

Типовая структура положения включает в себя:

- общие положения
- задачи
- организационную структуру
- функции

- взаимоотношения подразделения с другими звеньями предприятия с указанием информации, документации, которая передается и поступает от данного предприятия
- права (в пределах, возложенных функций)
- ответственность

Типовые положения о подразделениях, в том числе и по кадровой службе, содержатся в специальной литературе, но необходимо уточнение применительно к конкретному предприятию [10, стр. 180].

Должностная инструкция – это документ, который регламентирует деятельность касательно каждой управленческой должности и содержит требования к сотруднику, занимающему эту должность.

Чтобы составить качественную должностную инструкцию, следует подробно изучить процессы и работы, которые должны быть выполнены в соответствии с данной должностью, а после этого необходимо определить требования к сотруднику, который будет занимать эту должность, к его знаниям и опыту, т.е. составить личностную спецификацию.

Документы технического, технико-экономического и экономического характера включают в себе правила, нормы и требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов. К этой группе документов можно отнести:

- нормы планировки помещения и рабочих мест
- стандарты качества
- бизнес-планы
- смета затрат
- отчет о численности сотрудников предприятия

Ответственность за обеспечение системы управления персоналом нормативно-методическими документами лежит на соответствующих подразделениях аппарата управления предприятия, то есть на отделе стандартизации, отделе организации управления, юридическом отделе.

В систему нормативных актов о труде входят генеральные, тарифные,

специальные (региональные) соглашения, коллективные договоры и другие правовые акты, применяемые непосредственно на предприятии.

Правовые акты ненормативного характера – это распоряжения и указы, которые могут издавать руководители службы управления персоналом и всех ее подразделений по вопросам объявления дисциплинарного взыскания, поощрения сотрудников, техники безопасности, отпусков, увольнения.

Основными законодательными актами, регулирующими трудовые отношения, являются:

- Гражданский кодекс РФ – это основополагающий юридический гражданский документ государства. ГК РФ принимается Государственной думой: 21 октября 1994 года - ФЗ №51(часть 1); 22 декабря 1995 года – ФЗ №14 (часть 2); 1 ноября 2001 года – ФЗ №146 (часть 3); 24 ноября 2006 года – ФЗ №230 (часть 4).

Гражданский кодекс представляет систематизированный единый законодательный акт, который определяет правовое положение участников гражданского оборота, основания возникновения и порядок осуществления права собственности и других вещных прав, исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности (интеллектуальной собственности). Регулирует договорные и иные обязательства, а также другие имущественные и связанные с ними личные неимущественные отношения, основанные на равенстве, автономии воли и имущественной самостоятельности их участников (физических и юридических лиц, а в некоторых случаях - государства и муниципальных образований). В РФ и других странах, где отсутствуют торговые кодексы, Гражданский кодекс регулирует и отношения между лицами, осуществляющими предпринимательскую деятельность, или с их участием. Гражданский кодекс является основным источником гражданского права [12].

- Трудовой кодекс РФ – принят Государственной думой 21 декабря 2001 года, одобрен Советом Федерации 26 декабря 2001 года, вступил в силу с февраля 2002 года (ФЗ №197). ТК РФ предусматривает, в частности,

соблюдение более строгих требований при заключении и рассмотрении трудовых договоров с руководителями предприятий и главными бухгалтерами.

Трудовой кодекс РФ определяет необходимые правовые условия, позволяющие согласовывать интересы работодателя и работника, интересы государства, а также устанавливает принципы правового регулирования трудовых и иных непосредственно связанных с ними отношений. По сравнению с Кодексом законов о труде РФ, многие положения которого были детализированы другими правовыми нормативными актами, Трудовой кодекс РФ является более полным и комплексным документом, который не только содержит основные принципы регулирования трудовых правоотношений, но и устанавливает особенности применения общих норм в отдельных случаях для различных категорий работников [13].

- Закон РФ от 11 марта 1992 года № 2490-1 «О коллективных договорах и соглашениях» ( с изменениями от 24 ноября 1995 года, 1 мая 1999 года, 30 декабря 2001 года, 29 июня 2004 года).
- Закон РФ от 19 апреля 1991 года N 1032-1 «О занятости населения в Российской Федерации».
- Закон РФ «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)» ФЗ № 175 от 23 ноября 1995 года [11, стр. 119].

## **Аналитическая часть 2 Анализ финансово – хозяйственной деятельности Муниципального предприятия “Абаканские тепловые сети”**

### **2.1 Организационно – правовая форма и структура управления предприятием**

Муниципальное предприятие «Абаканские тепловые сети» образовано в 2002 году. Предприятие осуществляет свою деятельность в соответствии с Конституцией РФ, федеральными законами и нормативными правовыми актами РФ, законами и нормативно-правовыми актами Республики Хакасия, муниципальными правовыми актами города Абакана, а также Уставом.

Юридический адрес предприятия: Республика Хакасия, г. Абакан, ул. Промышленная, д.25.

Основными целями и предметом деятельности предприятия являются, извлечение прибыли при выработке и реализации тепловой энергии.

В соответствии с предметом своей деятельности предприятие осуществляет следующие виды деятельности:

- выработка тепловой энергии;
- эксплуатация, монтаж, ремонт и наладка котельного оборудования, трубопроводов, тепловых сетей, химводоподготовок, электрооборудования, котельно-измерительных приборов и автоматики;
- изготовление нестандартизированного и котельно-вспомогательного оборудования;
- производство строительных материалов;
- реализация тепловой энергии собственной выработки и приобретенной у энергоснабжающих организаций;
- первая (доврачебная) медицинская помощь: предрейсовые осмотры водителей транспортных средств;
- иные виды деятельности, незапрещенные действующим законодательством.

Источниками формирования имущества предприятия являются:

- имущество, переданное предприятию по решению учредителя для оплаты уставного фонда;
- иное имущество, закрепленное за предприятием на праве хозяйственного ведения собственником;
- доходы и имущество, полученные в результате осуществления хозяйственной деятельности, от внереализационных операций, гражданско-правовых сделок, иных мероприятий;
- заемные средства, в том числе кредиты банков и других кредитных операций;
- амортизационные отчисления;
- доходы, поступающие от хозяйственных обществ и товариществ, в уставных капиталах в которых участвует предприятие;
- безвозмездная помощь (содействие): средства, товары, а также выполняемые работы и оказываемые услуги в качестве гуманитарной и технической помощи;
- добровольные взносы (пожертвования) организаций и граждан;
- иные источники, не противоречащие действующему законодательству.

Таблица 2.1 – Основные виды деятельности МП «АТС», тыс. руб.

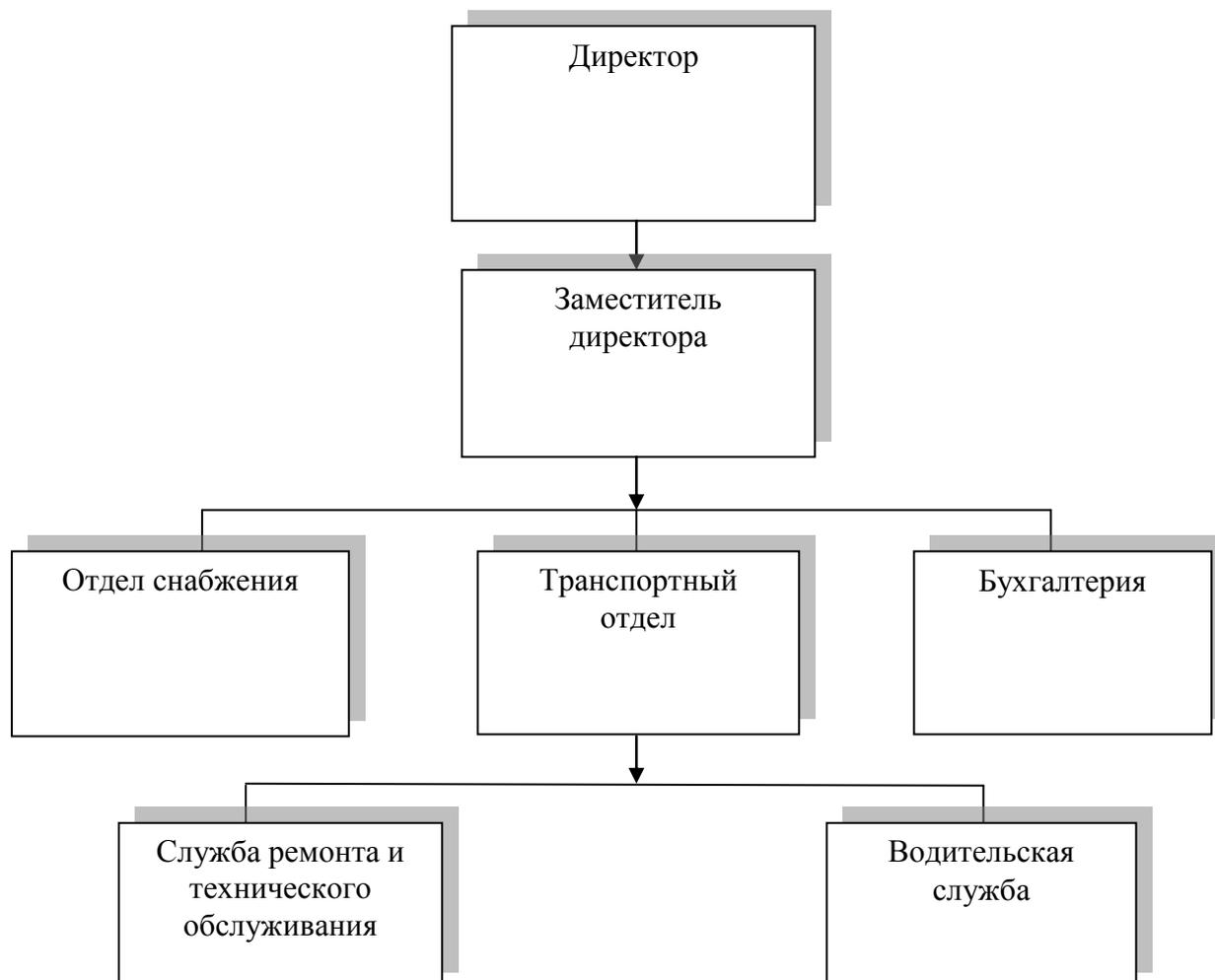
Вид деятельности	2011	2012	2013	2014	2015
1	2	3	4	5	6
Производство и реализация тепловой энергии и химводы	777256	856781	872675	622629	-
Реализация услуг населению	5613	5216	3596	2225	348
Прочая деятельность	50500	38892	70601	104711	45387

Окончание таблицы 2.1					
1	2	3	4	5	6
Розничная торговля	70	-	-	-	-
Деятельность 4 участка (ремонт и строительство тепловых сетей на сторону и т.д.)	12967	8192	3544	-	-
Плата за технологическое присоединение	-	-	-	-	21350
Итого	846406	909081	950416	729565	67085

На основании данной таблицы можно сделать выводы, что значительных изменений деятельности предприятия “Абаканские тепловые сети” по сравнению с 2011 годом за 2012 и 2013 года не произошло. Предприятием за 2012 год был получен убыток в размере 21477 тыс. руб. Это связано с тем, что тарифным комитет РХ не были компенсированы выпадающие доходы предприятия, недополученные из-за разницы между экономически обоснованными тарифами и тарифами, установленными для населения города Абакана. МП «АТС» с 2011 года регулярно направляет заявки на возмещение недополученных из-за разницы в тарифах доходов. В 2014 году снижение выручки от реализации тепловой энергии связано с передачей в аренду объектов теплоснабжения с 01.09.2014 года ООО «Южно-Сибирской теплосетевой компании». Увеличение выручки от прочей деятельности связано с ростом объемов платы за технологическое присоединение, а также выполнением строительно-монтажных работ на сторону. В 2015 году увеличение выручки от прочей деятельности связано с ростом объема платы за технологическое присоединение (21350 тыс. руб.), сдачей в аренду

имущества, а также выполнением строительно-монтажных работ.

Директор - осуществляет руководство в соответствии с действующим законодательством в пределах предоставленной компетенции всеми видами деятельности предприятия. Обеспечивает выполнение задач и целей деятельности организации и всех ее обязательств перед поставщиками, заказчиками и банками. Принимает меры по обеспечению предприятия квалифицированными кадрами. Способствует наилучшему использованию знаний и опыта работников, созданию безопасных и благоприятных условий для их труда, соблюдению требований законодательства по охране труда. Решает все вопросы в пределах предоставленных прав и поручает выполнение отдельных производственно – хозяйственных функций другим должностным лицам – своим заместителям, руководителям производственных единиц, а также функциональных и производственных подразделений организации [14, стр. 203].



## Рисунок 2.1 – Организационная структура управления

Заместитель директора - осуществляет руководство финансово – хозяйственной деятельностью предприятия в области материально – технического обеспечения, транспортного и административно – хозяйственного обслуживания, обеспечивая эффективное и целевое использование материальных и финансовых ресурсов, снижение их потерь, ускорение оборачиваемости оборотных средств. Принимает меры по своевременному заключению хозяйственных и финансовых договоров с поставщиками и потребителями оборудования, обеспечивает выполнение договорных обязательств по поставкам.

Бухгалтерия - выполняет работу по ведению бухгалтерского учета имущества, обязательств и хозяйственных операций (учет основных средств, товарно – материальных ценностей, результатов хозяйственно – финансовой деятельности, расчетов с поставщиками и заказчиками, а также за предоставленные услуги и т.п.) [16, стр. 78].

Транспортный отдел - организует централизованные межорганизационные и внутриорганизационные перевозки сотрудников предприятия. Утверждение графиков работ, объемов перевозок с учетом конкретных условий. Определение потребности и производство расчетов на необходимые предприятию транспортные средства, ремонтное оборудование, запасные части. Рациональное использование транспортных средств в соответствии с установленными нормами. Оформление и обработка транспортной документации. Содержание транспортных средств в технически исправном состоянии. Ремонт, техническое обслуживание транспортных средств и их деталей в соответствии с установленной технологией. Приобретение запасов горюче-смазочных материалов, их хранение и отпуск в соответствии с установленным порядком. Обеспечение текущего ремонта транспорта и оборудования гаража.

Основными задачами отдела снабжения являются:

- налаживание надежного и непрерывного материального потока для обеспечения бесперебойного функционирования предприятия. Дефицит оборудования, запасных частей, энергии может привести к остановке функционирования предприятия, снижению работоспособности, а, следовательно, и объемов реализации, выполнению своих обязательств перед людьми в назначенный срок;
- поддержание на нормативном уровне запасов материальных ресурсов на складе;
- развитие отношений с подразделениями, использующими эти материалы. Деятельность снабжения не может быть эффективной без сотрудничества с другими подразделениями предприятия;
- поиск компетентных поставщиков, тесное взаимодействие с ними и оформление выгодных сделок;
- поддержка и повышение качества закупаемых материалов подразумевают, что оказание услуг должно осуществляться с определенным уровнем качества, иначе в итоге услуга не будет отвечать принятым требованиям и не сможет обеспечить конкурентоспособность;
- договоренность о наименьшей общей стоимости с сохранением должного уровня качества, количества, условий доставки и сервиса;
- повышение конкурентоспособности. Контроль над всеми расходами сети снабжения позволяет выявить операции (деятельность), не приносящие прибыли или требующие дополнительного времени (как, например, дополнительное хранение на складе, транспортировка и проверка), повысить конкурентоспособность предприятия в целом [15, стр. 64].

## **2.2. Анализ капитала**

Капитал – это средства, которыми располагает субъект хозяйствования для осуществления своей деятельности с целью получения прибыли.

Капитал находится в постоянно движении, переходя из одной стадии кругооборота в другую.

1 стадия – предприятие приобретает необходимые ему основные фонды, производственные запасы.

2 стадия – часть средств в форме запасов поступает в производство, а часть используется на оплату труда работников, выплату налогов и другие расходы. Заканчивается эта стадия выпуском готовой продукции.

3 стадия – готовая продукция реализуется и на счет предприятия поступают денежные средства. Задержка движения средств на любой стадии ведет к замедлению оборачиваемости капитала, требует дополнительного вложения средств и может вызвать ухудшения финансового состояния предприятия.

Эффективность использования капитала характеризуется его рентабельностью – отношением суммы прибыли к среднегодовой сумме основного и оборотного капитала. Для характеристики интенсивности использования капитала рассчитывается коэффициент его оборачиваемости (выручка от реализации/среднегодовая сумма капитала).

Скорость оборачиваемости капитала характеризуется следующими показателями:

1. Коэффициент оборачиваемости (выручка от реализации/среднегодовая сумма капитала или его части)
2. Продолжительность одного оборота (среднегодовая стоимость капитала \* количество календарных дней в периоде/ выручка от реализации продукции)

В процессе анализа необходимо изучить оборачиваемость капитала не только в целом, но и по стадиям кругооборота. Это позволяет следить на каких стадиях произошло ускорение или замедление оборачиваемости капитала. Ускорить оборачиваемость капитала можно путем интенсификации производства, более полного использования земельных, трудовых и материальных ресурсов [18, стр. 198].

Объектом анализа является вовлеченный капитал предприятия в хозяйственную деятельность. Анализ заключается в разделении капитала на составные части: активный капитал – рассматривается с позиции его состава и размещения, и пассивный капитал – с позиции его происхождения, с целью

изучения их самостоятельного функционирования.

Целью анализа состава и динамики собственного капитала является оценка финансово-хозяйственной деятельности предприятия, в процессе проведения которой необходимо оценить динамику и структуру собственного капитала, определить факторы, влияющие на его уровень, а также оценить взаимосвязь и взаимозависимость указанных процессов в их воздействии на последующие перспективы предприятия [17, стр. 84].

Качественное и эффективное оказание услуг населению непосредственно влияет на величину издержек, прибыль и рентабельность предприятия. Поэтому анализ данных показателей имеет важное значение.

Муниципальное предприятие “Абаканские тепловые сети” является коммерческой организацией – юридическим лицом. Предприятие входит в систему жилищно-коммунального хозяйства Абакана. Основными целями и предметом деятельности предприятия являются, извлечение прибыли при выработке и реализации тепловой энергии и хим. очищенной воды.

По состоянию на 01.01.2015 года на балансе МП “Абаканские тепловые сети” числится 8 котельных с установленной мощностью 41,296 Гкал/час, 3 электродкотельные с установленной мощностью 0,252 Гкал/час и 83,4 км. тепловых сетей в двухтрубном исполнении.

Таблица 2.2 - Агрегированный аналитический баланс 2015 год

Актив	Сумма, тыс. руб.	%	Пассив	Сумма, тыс. руб.	%
Внеоборотные	389 617	70,3	Собственный капитал	328 694	59,3
Оборотные	164 924	29,7	Заемный капитал	225 847	40,7
Баланс	554 541	100	Баланс	554 541	100

Анализируя данные таблицы 2.2, видно, что исходя из данных валюты баланса предприятие имеет малые финансовые размеры. Предприятие

финансово устойчиво, т.к. доля собственного капитала  $>50\%$ , а именно –  $59,3\%$  и он покрывает значительную часть внеоборотных активов, а часть заемного капитала направлена на финансирование оборотных активов.

По внешним признакам агрегированного баланса в структуре актива преобладает удельный вес внеоборотных активов, который составляет  $70,3\%$  от общей суммы активов. Это обусловлено реализацией основных средств Абаканской ТЭЦ в рамках Мирового соглашения в счет погашения задолженности за полученную тепловую энергию.

Соотношение собственного и заемного капитала определяет финансовую устойчивость предприятия. Большую часть пассивного капитала составляет собственный капитал  $59,3\%$  и он не значительно превышает долю заемного капитала –  $40,7\%$ .

В активе баланса содержится информация о размещении капитала, который находится в распоряжении предприятия, т.е. о вложениях в какое-либо имущество и материальные ценности, о расходах предприятия и об остатках свободной денежной наличности. Каждому виду размещенного капитала соответствует отдельная статья баланса. В основе группировки активов лежит критерий скорости оборота. Они делятся на внеоборотные и оборотные.

Важную роль для предприятия играет структура и динамика активов. Средства предприятия могут использоваться как во внутреннем обороте, так и за его пределами в виде дебиторской задолженности, ценных бумаг, акций, облигаций, принадлежащим другим предприятиям. В связи с этим в процессе анализа активов рассматриваются изменения в их составе и структуре, даются оценки полученным данным [19, стр. 114].

Далее следует рассмотреть структуру и динамику развития капитала. Данные для изучения активов приведены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 - Показатели структуры и динамики активов

Показатели	2014 год		2015 год		Отклонения		
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	% к итогу
Всего активов:	706 067	100	554 541	100	-151 526	-21,5	100
в том числе:							
Внеоборотные	391 834	55,5	389 617	70	-2 217	-0,6	1,5
из них:							
финансовые	391 704	100	389 497	100	-2 207	-0,6	1,5
Оборотные	314 233	44,5	164 924	30	-149 309	-47,5	98,5
из них:							
материальные	18 606	5,9	7 495	4,5	-11 111	-59,7	7,3
финансовые	295 627	94,1	157 429	95,5	-138 198	-46,7	91,2

На основании таблицы 2.3 можно сделать вывод, что оборотный капитал предприятия имеет тенденцию к снижению (149309 тыс. руб.). Это произошло из-за снижения дебиторской задолженности (на 46,3%). В структуре предприятия дебиторская задолженность занимает 95%. Если произвести анализ соответствия дебиторской и кредиторской задолженности, то видно изменение пропорции и кредиторская задолженность превышает дебиторскую (на 68400 тыс. руб.). На данный разрыв влияет отсутствие в балансе дебиторской задолженности Правительства РХ по выпадающим доходам. Запасы предприятия снизились в связи с использованием материальных ценностей при строительстве тепловых сетей.

Анализ таблицы 2.4 проводится, чтобы исследовать структуру основных средств: по группам, по делению на активную и пассивную части, для оценки уровня изношенности основных средств по финансовым показателям.

Основные средства – это часть имущества предприятия, используемая многократно в качестве средств труда, в производстве продукции, выполнении работ или оказании услуг в течении периода превышающего 12

месяцев.

Основные средства являются одним из важнейших факторов любого производства. Их состояние и эффективность использования прямо влияют на итог хозяйственной деятельности предприятия. Рациональное использование основных фондов и производственных мощностей способствует улучшению всех технико-экономических показателей предприятия [20, стр.59].

Таблица 2.4 - Показатели структуры и динамики основных средств

Показатели	2014 год		2015 год		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Основных средств всего:	440 914	100	423 667	100	-17 247	-4
В том числе						
Здания и сооружения	380 796	86,4	365 408	86,2	-15 388	-4
Машины и оборудование	32 844	7,4	31 125	7,3	-1 719	-5,2
Транспорт	25 946	5,9	25 825	6,1	-121	-0,5
Инвентарь	1 329	0,3	1 308	0,4	-21	-1,6
Справочно: активная часть	391 704	88,8	389 497	91,9	-2 207	-0,6

Стоимость основных средств предприятия уменьшилась на 4% по причине несвоевременных компенсаций выпадающих доходов Правительства РХ, а также из-за того, что на балансе предприятия уменьшилась сумма «Машины и оборудование» на 5,2% в связи с их поломкой и дефицитом денежных средств на приобретение новой техники.

Активная часть составляла 88,8%, к концу года повысилась на 3,1%, что свидетельствует о положительном факте, т.к. именно активная часть определяет производственную мощность предприятия.

В таблице 2.5 произведен анализ движения основных фондов производства на основе следующих показателей – коэффициента износа, годности, обновления и выбытия основных средств.

Таблица 2.5 - Расчет показателей физического износа и движения основных средств

Показатели	2014 год		2015 год		Отклонения	
	Всего	В т.ч. активная часть	Всего	В т.ч. активная часть	Всего	В т.ч. активная часть
Основные средства всего (тыс. руб.):	440 914	391 704	423 667	389 497	-17 247	-2 207
Начисленный износ всего (тыс. руб.):	164 121	143 169	186 373	163 659	22 252	20 490
Коэффициент износа, %	0,4	0,4	0,4	0,5	0	0,1
Коэффициент обновления, %	0,2	0,2	0,001	0,002	-0,2	-0,2
Коэффициент выбытия, %	0,2	0,2	0,04	0,05	-0,2	-0,2
Коэффициент годности, %	2,5	2,5	2,5	2	0	-0,5

*Коэффициент износа = Сумма амортизации ОС/Первоначальная стоимость ОС (1)*

*Коэффициент годности = 1/Коэффициент износа (2)*

*Коэф. обновления = Поступившие в течении года ОС/Остаток ОС на конец года (3)*

*Коэффициент выбытия = Выбывшие в течении года ОС/Остаток ОС на начало года (4)*

За последние 2 года на предприятии наблюдается средняя степень износа основных средств, так как она составляет 40%. В 2014 году коэффициент выбытия был равен коэффициенту обновления, это означает, что на предприятии преобладал умеренный тип воспроизводства основных средств. А в 2015 году коэффициент обновления меньше, чем коэффициент выбытия, то есть на предприятии стал преобладать свернутый тип воспроизводства.

Доля обновленных основных средств составила 0,001%. Целью обновления основных средств является снижение расходов по содержанию и эксплуатации оборудования, снижение простоев оборудования, рост производительности и качества труда.

Для анализа состояния основных фондов был рассчитан коэффициент

износа. Его ликвидация обусловлена низким уровнем коэффициента обновления: -0,2%.

Таблица 2.6 – Показатели эффективности использования основных производственных фондов

Показатели	2014 год	2015 год	Отклонения
Фондоотдача	1,7	0,2	-1,5
Фондоемкость	0,6	6,3	5,7
Фондорентабельность	0,2	0,0005	-0,2

Основные производственные фонды – это часть производственных фондов, участвующая в нескольких производственных циклах, служащая на предприятии длительное время (более 1 года), сохраняющая при этом свою натуральную форму, которая свою стоимость переносит на изготавливаемый продукт постепенно, по частям, по мере изнашивания.

Основные фонды бывают:

1. В зависимости от характера участия в процессе производства:
  - 1.1 производственные основные фонды (функционируют в сфере производства)
  - 1.2 не производственные основные фонды (функционируют в сфере удовлетворения социально-бытовых и культурных потребностей работников)
2. В зависимости от характера воздействия на предмет труда в процессе его превращения в готовую продукцию:
  - 2.1 активные (машины, оборудование, обеспечивающее производство и характеризующее производственные возможности предприятия по выпуску изделий, осуществление работ)
  - 2.2 пассивные (здания, сооружения, транспорт обеспечивают нормальное функционирование активной части основных производственных фондов; создают благоприятные условия для труда работающих)

Задачи анализа основных производственных фондов:

1. определение обеспеченности предприятия и его структурных подразделений основными средствами;
2. изучение степени использования производственной мощности предприятия и оборудования;
3. выявление резервов, повышение эффективности использования основных средств [21, стр. 98]

Для обобщающей характеристики эффективности использования основных средств служат следующие показатели:

$$\text{Фондоотдача} = \text{Выручка от продаж} / \text{Первоначальная стоимость ОС} \quad (5)$$

$$\text{Фондоемкость} = \text{Первоначальная стоимость ОС} / \text{Выручка от продаж} \quad (6)$$

$$\text{Фондорентабельность} = \text{Прибыль от продаж} / \text{Первоначальная стоимость ОС} \quad (7)$$

Сами по себе коэффициенты фондоотдачи и фондоемкости (это коэффициент обратный фондоотдачи) не являются информативными. Обычно их отслеживают во времени или сравнивают с показателями конкурентов.

Из данных таблицы 2.6 видно, что в 2015 году показатель фондоотдачи значительно уменьшился, следовательно, показатель фондоемкости наоборот увеличился. Это произошло по причине задолженности заказчиков и покупателей перед предприятием.

Так как фондоотдача составила 0,2, то наблюдается ее пониженный уровень, а фондоемкости повышенный уровень, она составила 6,3. Фондорентабельность предприятия уменьшилась, она составила 0,0005. Из всего следует вывод, что на предприятии тенденция к изменению данных показателей не слишком позитивна.

Важное место в имуществе предприятия занимает оборотный капитал – часть капитала, вложенная в текущие активы. Анализ данных таблицы 2.7 проводится для исследования структуры оборотных активов: выявление процентного содержания средств авансируемых предприятием в оборотные производственные фонды и фонды обращения, обеспечивающие

производственный процесс всех текущих операций в течение каждого цикла.

Оборотные средства обеспечивают непрерывность процесса производства. Наличие собственных оборотных средств позволяет предприятию свободно маневрировать, повышать результативность и устойчивость своей деятельности.

Таблица 2.7 - Показатели структуры и динамики оборотных активов

Показатели	2014 год		2015 год		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Оборотные активы всего:	314 233	100	164 924	100	-149 309	-47,5
в том числе:						
Запасы	18 606	5,9	7 495	4,5	-11 111	-59,7
сырье и материалы	17 703	95,1	7 495	100	-10 208	-57,7
готовая продукция	440	2,4	0	0	-440	-100
Дебиторская задолженность	291 635	92,8	156 642	95	-134 993	-46,3
Денежные средства	3 791	1,2	139	0,1	-3 652	-96,3
Прочие оборотные активы	201	0,1	648	0,4	447	222,4

Оборотный капитал предприятия уменьшился на 47,5%, это обусловлено уменьшением количества источников финансирования.

Капитал неравномерно распределен по стадиям кругооборота. Значительная доля средств отвлечена дебиторами 95%, которая уменьшилась на 46,3%. Это может в будущем повлиять на платежеспособность предприятия. Не существенный объем капитала размещен в статье запасы – 4,5%, которая уменьшилась на 59,7% за счет значительного уменьшения, почти на 50%, налога на добавленную стоимость. Полностью ликвидировалась готовая продукция. Незначительное место в структуре оборотных активов занимают денежные средства – 0,1% и за год их объем значительно уменьшился – 96,3%. Также снизились денежные средства на счетах в банке, что свидетельствует об ухудшении финансового положения

предприятия.

Анализ показателей эффективности использования оборотных активов представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8 - Расчет общих показателей оборачиваемости оборотных средств

Показатели	2014 год	2015 год	Отклонения
Выручка от продажи, тыс. руб.	729 565	67 085	-662 480
Средние остатки оборотных средств, тыс. руб.	314 233	164 924	-149 309
Коэффициент оборачиваемости, %	2,08	0,28	-1,8
Длительность одного оборота, дней	175	1 304	1 129

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств ( $K_{a1}$ ) = [стр. 2110/(стр. 1200) \* 0,5] \* (365Т) (8)

$$K_{a1\ 2014} = \{729565 / [(385084 + 314233)] * 0,5\} * (365/365) = 2,08$$

$$K_{a1\ 2015} = \{67085 / [(314233 + 164924)] * 0,5\} * (356/365) = 0,28$$

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств показывает, что текущие активы за 2015 год совершили 0,28 оборота, при этом продолжительность одного оборота составила 1304 дня, в то время как в 2014 году было совершено 2,08 оборота (длительность одного оборота – 175 дней).

$$(КОС) = (стр. 1300 - стр. 1100) / стр. 1200, где (9)$$

КОС - коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами

$$КОС_{н} = (321281 - 391834) / 314233 = (0,22)$$

$$КОС_{к} = (328694 - 389617) / 164924 = (0,37)$$

Нормативное значение показателя: >0,1. Как видно из приведенных расчетов, оборотные средства предприятия не обеспечены собственными оборотными средствами финансирования, коэффициент обеспеченности, как на начало, так и на конец года имеет отрицательное значение. Но заметна тенденция к улучшению ситуации.

Анализ данных таблицы 2.9 необходим для того, чтобы оценить объем капитала отвлекаемого в дебиторскую задолженность и выявить структуру дебиторской задолженности по категориям дебиторов.

Задачи анализа дебиторской задолженности:

1. оценить объем капитала
2. выявить структуру ДЗ по категории дебиторов и по срокам образования
3. оценить оборачиваемость ДЗ

Источник информации: форма № 0710001 “Бухгалтерский баланс” и № 0710005 “Приложение к бухгалтерскому балансу”. В форме № 0710001 – ДЗ сгруппирована по срокам погашения; в форме № 0710005 – ДЗ сгруппирована по срокам образования.

Таблица 2.9 - Группировка дебиторской задолженности по категориям дебиторов

Показатели	2014 год		2015 год		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Дебиторская задолженность	291 635	100	156 624	100	-134 993	-46,3
в том числе:						
покупатели и заказчики	244 259	83,6	155 078	99	-89 181	-36,5
авансы выданные	45 474	15,6	50	0,5	-45 424	-99,9
прочие дебиторы	1 902	0,8	1 514	0,5	-388	-20,4

Во временном пользовании партнеров предприятия находится 95% капитала оборотных активов предприятия. Сумма дебиторской задолженности уменьшилась на 46,3%. Задолженность формируют 3 категории дебиторов: заказчики и поставщики, прочие - в основном подотчетные лица. Снижение дебиторской задолженности произошло в связи с уменьшением в общей структуре удельного веса краткосрочной дебиторской задолженности заказчиков. Часть дебиторского капитала была

удержана прочими дебиторами 0,5%. Не значительная доля задолженности отвлечена поставщиками в виде авансов 0,5%.

Если рассмотреть показатели оборачиваемости дебиторской задолженности по сумме погашения обязательств, то видно:

$$Кодз = \frac{Впр}{Дзост}, \quad (10)$$

где Впр – выручка от реализации продукции

Дзост – остаток дебиторской задолженности

$$Кодз = \frac{67085}{156642} = 0,4$$

$$Ддз = \frac{365}{Кодз} \quad (11)$$

$$Ддз = \frac{365}{0,4} = 912,5$$

За год дебиторский капитал совершил 0,4 оборотов. Средний период погашения долгов составил 912,5 дней.

В целом состояние дебиторской задолженности следует признать не удовлетворительным. Данные дебиторской задолженности свидетельствует о неэффективной работе бухгалтерской службы, в обязанности которой входит своевременное требование денежных средств у должников предприятия.

Денежные средства – это наиболее мобильная часть оборотных активов, которая обслуживает сферу обращения, поэтому судить о их состоянии желательно на основе выработки данных учёта за каждый месяц, а при необходимости за каждый день.

Если средние остатки очень малы (менее 1% оборотных активов и наблюдаются дни с абсолютным отсутствием денежных средств), то это свидетельствует о финансовых затруднениях и является симптомом неплатежеспособности предприятия.

Если размер денежных средств стабильно высок (более 10% оборотных активов), то это означает их неэффективное использование. В международной практике и оценке финансового состояния предприятия используется отчет о движении денежных средств (форма № 0710002 “Отчет

о финансовых результатах” и № 0710004 “Отчет о движении денежных средств”). Начиная с 1996 года он введен в состав российской отчетности. В составе данного отчета выделено три раздела:

1. Текущая деятельность – это основная деятельность фирм, связанная с получением дохода.
2. Инвестиционная деятельность – это деятельность, связанная с созданием, приобретением и реализацией основных средств.
3. Финансовая деятельность – это движение денег, связанное с изменением в составе собственного и заёмного капитала.

Главной целью анализа денежных средств является оценка способности предприятия зарабатывать деньги в размерах и сроках необходимых для осуществления планируемых расходов. Сумма должна быть такой, чтобы ее хватало для проведения всех первоочередных платежей [22, стр. 114].

Анализ движения денежных средств представлен в таблице 2.10. Необходимо провести внешний анализ денежных активов с целью предварительной оценки платежеспособности предприятия и рациональности использования денежных средств.

Таблица 2.10 - Показатели движения денежных средств

Показатели	Общая сумма, тыс.руб.	Текущая		Инвестиционная		Финансовая	
		Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%
Остаток денежных средств (ДС) на начало года	3 791	X	X	X	X	X	X
Поступило ДС	112 430	112 430	100	-	-	-	-
Направлено ДС	116 082	113 064	97,4	3 018	2,6	-	-
Остаток ДС на конец года	139	X	X	X	X	X	X

Входящий денежный поток обусловлен текущей деятельностью предприятия - 100% в основном за счет средств полученных от покупателей и заказчиков.

Количество оборотов, совершенных за год денежными активами:

$$K_{\text{одс}}=116082/258=445 \text{ оборотов}$$

Средняя длительность пребывания остатков в активах предприятия составила менее 1 дня.

$$D_{\text{дс}}=365/445=0,8 \text{ дня}$$

Размещение средств предприятия имеет очень большое значение в финансовой деятельности и повышении ее эффективности. От того, какие средства вложены в основные и оборотные активы, сколько их находится в сфере производства и обращения, в денежной и материальной форме, насколько оптимально их соотношение, во многом зависят результаты производственной и финансовой деятельности, а значит и финансовое состояние предприятия.

После проведения анализа активов предприятия можно сделать выводы, что на предприятии “Абаканские тепловые сети” наблюдается благоприятное соотношение основного капитала и текущих активов. За анализируемый промежуток времени внеоборотные активы уменьшились на 0,6%, оборотные на 47,5%, это произошло из-за снижения дебиторской задолженности.

В структуре оборотных активов преобладает дебиторская задолженность – 95% , которая уменьшилась на 46,3% из-за задолженности перед предприятием покупателей и заказчиков за пользование услугами электроэнергией. Запасы составили 4,5%, они уменьшились на 59,7% за счет снижения оплаты налога на добавленную стоимость. Снижение основных средств наблюдается по причине задолженности заказчиков перед предприятием.

Далее следует провести исследование пассивного капитала предприятия с целью рассмотрения источников привлечения средств и финансовой устойчивости.

Таблица 2.11 - Показатели структуры и динамики пассивов

Показатели	2014 год		2015 год		Отклонения		
	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб	%	% к итогу
Всего источников	706 067	100	555 541	100	-150 526	-21,3	100
в том числе:							
собственных	321 281	45,5	328 694	59,2	7 413	2,3	-5
заемных	384 786	54,5	225 847	40,8	-158 939	-41,3	105,6
из них							
долгосрочных	805	0,2	805	0,4	0	0	0
краткосрочных	383 981	99,8	225 042	99,6	-158 939	-41,4	105,6

Анализ таблицы 2.11 необходим для выявления соотношения капитала привлекаемого на долгосрочной и краткосрочной основе.

Совокупный капитал фирмы сформирован в основном за счет собственных источников финансирования - они составляют 59,2 %, его образуют следующие виды пассивов: уставный, добавочный, резервный капитал, прибыль и резервы предстоящих расходов.

Заемный капитал составляет всего 40,8%. Предприятие располагает долгосрочными пассивами в размере 0,4%, что позитивно характеризует структуру источников с точки зрения их надежности и защиты от правосторонних рисков.

Снижение краткосрочных обязательств составило 41,4%. Уровень кредиторской задолженности снизился на 158939 тыс. руб. Это связано с расчетами за поставленную тепловую энергию с Абаканской ТЭЦ (за счет поступления выпадающих доходов за 2013 год в сумме 60000 тыс. руб., и продажи имущества по мировому соглашению).

Низкие сборы со стороны управляющих компаний за тепловую энергию

вливают на уровень задолженности предприятия перед Абаканской ТЭЦ.

Величина чистых активов рассчитывается по формуле:

$$ЧА = A^* - П^*, \quad (12)$$

где  $A^*$  - актив, тыс. руб.;

$П^*$  - пассив, тыс. руб.

$$Ч_а = 555541 - 225042 = 330499 > 10000 \text{ тыс. руб.}$$

Величина чистых активов не вызывает опасения, т.к. она значительно превышает уставный капитал.

Заемный капитал – это правовые и хозяйственные обязательства фирм перед 3-ми лицами. Заемный капитал классифицируется по состоянию кредиторов и по срочности обязательств [23, стр. 238].

Анализ таблицы 2.12 проводится для того, чтобы выявить какие категории кредиторов предоставляют капитал во временное пользование предприятию, наблюдаются ли объемные и структурные сдвиги заемного капитала.

Таблица 2.12 - Группировка обязательств по категориям

Показатели	2014 год		2015 год		Отклонения	
	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%	Сумма, тыс.руб.	%
Обязательства всего:	384 786	100	225 847	100	-158 939	-41,3
в том числе:						
отложенные налоговые обязательства	805	0,2	805	0,4	0	0
Кредиторская задолженность всего:	383 981	99,8	225 042	99,6	-158 939	-41,4
в том числе:						
поставщики и подрядчики	375 247	97,7	211 864	94,1	-163 383	-43,5
в бюджет по налогам и сборам	6 741	1,8	8 781	3,9	2 040	30,3
прочие кредиторы	1 089	0,3	444	0,2	-645	-59,2

Из данных таблицы 2.12 видно, что обязательства представлены статьей отложенные налоговые обязательства, которые составили 0,4% в 2015 году. Кредиторская задолженность составляла 99,6%, сумма уменьшилась на 41,4%, в основном за счет задолженности предприятия перед поставщиками и подрядчиками.

Финансовое состояние предприятия во многом зависит от того, какие средства оно имеет в своем распоряжении и куда они вложены. Из данных полученных от анализа пассивного капитала видно, что в структуре баланса предприятия преобладает собственный капитал -59,3%. Собственный капитал является основой независимости предприятия.

Также наблюдается уменьшение заемного капитала на 41,3 % за счет выплат перед банками. Все источники, которые использует фирма для формирования капитала, имеют определенную цену. Даже если капитал является собственным, то в качестве цены рассматриваются дивиденды. Если капитал является заемным, то цена – это возврат кредита и процент за пользование.

Кредиторская задолженность бывает “горящая”, то есть задолженность по налогам и сборам, соцстрах и др. и “спокойная” - задолженность по зарплате, поставщикам, подрядчикам и др. Кредиторская задолженность предприятия “Абаканские тепловые сети” перед персоналом и поставщиками снизилась, что говорит о состоятельности данного предприятия.

Теперь нужно рассмотреть заемный капитал с точки зрения его образования и погашения.

Таблица 2.13- Группировка обязательств по срокам погашения и образования

Показатели	2014 год		2015 год		Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
Заемные средства всего	384 786	100	225 847	100	-158 939	-41,3
в том числе						
долгосрочные обязательства	805	0,2	805	0,4	0	0
краткосрочные обязательства	383 981	99,8	225 042	99,6	-158 939	-41,4
кредиторская задолженность	383 981	99,8	225 042	99,6	-158 939	-41,4
отложенные налоговые обязательства	805	0,000002	805	0,4	0	0

Как видно из таблицы 2.13, снижение краткосрочных обязательств составило 41,4%. Уровень кредиторской задолженности снизился на 158939 тыс. руб. Это связано с расчетами за поставленную тепловую энергию с Абаканской ТЭЦ.

Низкие сборы со стороны управляющих компаний за тепловую энергию влияют на уровень задолженности предприятия перед Абаканской ТЭЦ.

По состоянию на 01.01.2015 г. обязательства по кредитам перед ООО “Хакасский муниципальный банк” погашены полностью. Проценты по кредитам за 2014 год составили 4289 тыс. руб.

### 2.3 Анализ финансовой устойчивости и ликвидности

Под финансовым состоянием понимается способность предприятия финансировать свою деятельность. Оно характеризуется обеспеченностью финансовыми ресурсами, необходимыми для нормального финансирования предприятия, целесообразным их размещением, финансовыми взаимоотношениями с другими юридическими и физическими лицами, платежеспособностью и финансовой устойчивостью.

Финансовая устойчивость – это способность предприятия финансировать

свою деятельность, избегая излишних рисков.

Запас источников собственных средств – это запас финансовой устойчивости предприятия при том условии, что его собственные средства превышают заемные.

Собственные оборотные средства – это часть собственного капитала по остаточному принципу, направленная на финансирование оборотных активов.

Существует четыре типа финансовой устойчивости:

1. абсолютная – запасы и затраты полностью обеспечены собственными источниками финансирования
2. нормальная – запасы и затраты обеспечены собственными и долгосрочными источниками
3. неустойчивая – запасы и затраты обеспечены собственным капиталом и всеми видами кредитов
4. кризисное финансовое состояние – затраты и запасы необеспечены собственными источниками, а частично образованы за счет заемного капитала [24, стр. 306].

Главная цель финансового анализа – своевременно выявить и устранить недостатки в финансовой деятельности и найти резервы улучшения финансового состояния предприятия и его платежеспособности.

Платежеспособность – это наличие у предприятия средств, достаточных для уплаты долгов без ущемления нужд производства.

Внешние признаки:

1. отсутствие просроченных заемных средств
2. наличие на счетах денежных средств достаточных для погашения долгов

Необходимо провести анализ финансовой устойчивости и ликвидности предприятия с целью оценки на основе структуры баланса предрасположенности предприятия к финансовым рискам. Для этого

осуществляется более точная группировка активов по степени ликвидности и пассивов по степени срочности обязательств.

Ликвидность актива – это способность его превращения в денежные средства.

Ликвидность баланса – это возможность субъекта хозяйствования обратить активы в наличность и погасить свои долговые обязательства.

Ликвидность предприятия – это способность в любой момент оплатить свои текущие обязательства.

Для анализа ликвидности активы подразделяются на четыре группы:

1. абсолютно ликвидные активы (денежная наличность, краткосрочные финансовые вложения)
2. быстро реализуемые активы (готовая продукция, дебиторская задолженность)
3. медленно реализуемые активы (незавершенное производство, производственные запасы)
4. трудно реализуемые активы (основные средства, долгосрочные вложения и т.д.)

Соответственно на четыре группы разбиваются пассивы:

1. срочные, которые должны быть выполнены в течении месяца
  2. среднесрочные – в течении года
  3. долгосрочные займы, кредиты – более одного года
  4. собственный капитал, который остается в распоряжении предприятия
- [24, стр. 190].

Анализ данных для определения ликвидности баланса представлен в таблице 2.14.

Таблица 2.14 - Группировка статей баланса для анализа его ликвидности

Актив	2014 год, тыс. руб.	2015 год, тыс. руб.	Пассив	2014 год, тыс. руб.	2015 год, тыс. руб.
Наиболее ликвидные активы, Анл	3 791	139	Наиболее срочные пассивы, Пнс	383 981	225 042
Быстро реализуемые активы, Абр	291 836	157 290	Краткосрочные пассивы, Пкс	-	-
Медленно реализуемые активы, Амр	18 606	7 495	Долгосрочные пассивы, Пдс	805	805
Трудно реализуемые активы, Атр	391 834	389 617	Постоянные пассивы, Пп	321 281	328 694
ИТОГО:	706 067	554 541	ИТОГО:	706 067	554 541

Из данных таблицы 2.14 видно, что ликвидность баланса не является абсолютной. В данном случае это ожидаемо и подтверждается неполным соблюдением известных неравенств по группам активов и пассивов:

$Анл \geq Пнс$  (-)

$Абр \geq Пкс$  (+)

$Амр \geq Пдс$  (+)

$Атр \leq Пп$  (-)

Анализ ликвидности баланса свидетельствует о невозможности мгновенно удовлетворить срочные требования кредиторов.

Наиболее ликвидные активы: краткосрочные финансовые вложения и денежные средства значительно уменьшились, также как и наиболее срочные пассивы, то есть кредиторская задолженность. Анализ ликвидности баланса позволяет сделать вывод, что предприятие имеет недостатки в наиболее

ликвидных активах для покрытия наиболее срочных обязательств. Это подтверждает вывод о неплатежеспособности предприятия.

Показатель быстро реализуемых активов: дебиторская задолженность в течение 12 месяцев – уменьшилась на 53,8%. Краткосрочные обязательства: займы и кредиты полностью ликвидировались. В данном случае быстрореализуемые активы покрывают краткосрочные кредиты и займы.

Долгосрочные кредиты и займы не покрываются медленно реализуемыми активами: запасами материалов и других аналогичных ценностей, затратами в незавершенном производстве, долгосрочной дебиторской задолженностью и НДС.

Самое важное из четырех неравенств – последнее, также не выполняется, что свидетельствует о недостаточности собственного капитала для покрытия труднореализуемых активов, т.е. о недостаточном наличии у предприятия собственного оборотного капитала.

Более детально платежеспособность предприятия необходимо анализировать при помощи расчета финансовых коэффициентов. В таблице 2.15 приведен анализ коэффициентов ликвидности.

Таблица 2.15- Расчет коэффициентов ликвидности

Наименование коэффициента	2014 год	2015 год	Нормативные значения
Коэффициент абсолютной ликвидности, %	0,01	0,0006	$\geq 0,1$
Коэффициент критической ликвидности, %	0,8	0,7	$\geq 0,7 - 0,8$
Коэффициент текущей ликвидности, %	0,82	0,73	$\geq 1,2 - 1,5$

$$\text{Коэффициент абсолютной ликвидности} = \frac{\text{Денежные средства}}{\text{Наиболее срочные обязательства} + \text{Краткосрочные обязательства}} \quad (13)$$

$$\text{Коэффициент критической ликвидности} = \frac{\text{Денежные средства} + \text{Дебиторская задолженность}}{\text{Наиболее срочные обязательства} + \text{Краткосрочные обязательства}} \quad (14)$$

$$\text{Коэффициент текущей ликвидности} = \frac{\text{ДС} + \text{ДЗ} + \text{Запасы и затраты}}{\text{Наиболее срочные обязательства} + \text{Краткосрочные обязательства}} \quad (15)$$

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, что на отчетную дату только 0,06% текущих долгов может быть погашено за счет денежных средств. Это говорит о том, что предприятие не ликвидное.

Коэффициент текущей ликвидности является основным показателем признания предприятия неплатежеспособным. Как видно из данных таблицы, ни на начало, ни на конец года он не соответствовал нормативному значению.

Анализ показателей обеспеченности материальных активов источниками финансирования представлен в таблице 2.16.

Таблица 2.16 - Показатели обеспеченности материальных активов источниками финансирования, тыс. руб.

Показатели	2014 год	2015 год
Собственный капитал	321 281	328 694
Внеоборотные активы	391 834	389 617
Собственные оборотные средства	-70 553	-60 923
Долгосрочные пассивы	805	805
Собственные и долгосрочные источники	-69 748	-60 118
Общая величина основных источников	-69 748	-60 118
Общая величина основных запасов и затрат	18 606	7 495
Излишек (+) или недостаток (-) СОС	-89 159	-68 418
Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных источников	-88 354	-67 613
Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников	-88 354	-67 613

Прирост собственного капитала в 2015 году обусловлен получением чистой прибыли в размере 236 тыс. руб., а также изменением показателя “Убыток, подлежащий покрытию”. Данный показатель снизился на 7176,7 тыс.руб. за счет перераспределения общепроизводственных и общехозяйственных расходов за 2012-2013 г.г. на объекты незавершенного строительства хозяйственным способом (то есть снизилась расходная часть, уменьшились убытки прошлых лет).

Размер Уставного фонда предприятия не изменился.

Собственные оборотные средства предприятия также имеют тенденцию к

снижению. По статье “Долгосрочные пассивы” изменений не наблюдается. Собственные оборотные средства (СОС) – это часть собственного капитала, который по остаточному признаку направляется на покрытие оборотных средств.

Так как внеоборотные активы больше, чем пассивы собственного капитала и собственные оборотные средства меньше нуля, значит, на предприятии наблюдается катастрофическое финансовое состояние.

Результаты расчетов таких показателей как коэффициенты автономии, обеспеченности запасов, обеспеченности оборотными средствами, маневренности отражены в таблице 2.17.

Таблица 2.17 - Расчет коэффициентов финансовой устойчивости, %

Показатели	2014 год	2015 год	Отклонение	Нормативное значение
К-т автономии	0,5	0,6	0,1	$\geq 0,5$
К-т обеспеченности запасов	-3,7	-8,02	-4,32	$\geq 0,6$
К-т обеспеченности оборотных средств	-0,2	-0,4	-0,2	$\geq 0,1$
К-т маневренности	-0,2	-0,2	0	$\geq 0,3$

$$\text{Коэффициент автономии} = \text{Собственный капитал} / \text{Итого пассивов} \quad (16)$$

Из данных таблицы 2.17 можно сделать вывод, что коэффициент автономии собственных средств характеризует степень независимости предприятия от внешних источников. В 2014 году он не соответствовал нормативному значению, а в 2015 году стал еще выше. Это говорит о том, что предприятие имеет стабильную финансовую структуру.

Коэффициент обеспеченности запасов значительно ниже нормативного значения, значит предприятие не обеспечено запасами и оборотными средствами.

Коэффициент обеспеченности оборотными средствами отражает долю оборотных средств во всех оборотных активах предприятия. С его помощью определяют, способно ли предприятие осуществлять финансирование текущей деятельности только собственными оборотными средствами.

Смысл данного коэффициента заключается в том, что внеоборотные активы, которые являются низколиквидными, должны быть полностью покрыты устойчивым источником средств – собственным капиталом. При этом должна оставаться какая-либо часть капитала для финансирования предприятием текущей деятельности.

$$\text{Коэффициент обеспеченности оборотных средств} = (\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}) / \text{Оборотные активы} \quad (17)$$

Коэффициент обеспеченности оборотных средств собственными источниками ниже критического рубежа, то есть предприятие имеет не устойчивое финансовое положение и нуждается в привлечении заемного капитала на покрытие дефицита собственных средств.

Коэффициент маневренности показывает, сколько собственных средств находится в обороте предприятия. Он рассчитывается по формуле:

$$K_{ман} = (K_{соб} - B_{на}) / K_{соб} \quad (18)$$

где:  $K_{соб}$  - собственный капитал

$B_{на}$  - суммарное значение внеоборотных активов [25, стр. 93].

Анализ финансового результата имеет важное значение, поскольку рост прибыли определяет рост потенциальных возможностей предприятия, повышает степень его деловой активности, характеризует его финансовое состояние. Следующим этапом следует рассмотреть и проанализировать финансовый результат предприятия, для этого нужно выявить его качества, совокупный размер и структурную природу. Данный анализ проведен в таблице 2.18.

Таблица 2.18 - Анализ финансовых результатов

Показатели	2014 год	2015 год	Отклонения	
	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	%
1	2	3	4	5
Себестоимость продаж	705 034	34 211	-670 823	-95,1
Валовая прибыль (убыток)	24 531	32 874	8 343	34
Коммерческие расходы	53 603	64 611	11 008	20,5

Окончание таблицы 2.18				
1	2	3	4	5
Прибыль (убыток) от продаж	29 072	31 737	2 665	9,2
Прочие доходы	165 276	132 987	-32 289	-19,5
Прочие расходы	68 426	100 882	32 456	47,4
Прибыль (убыток) до налогообложения	67 778	368	-67 410	-99,5
Текущий налог на прибыль	308	-	-308	-100
Чистая прибыль (убыток)	67 453	236	-67 217	-99,7
Выручка от продажи	729 565	67 085	-662 480	-90,8

Данные таблицы 2.18 свидетельствует об окупаемости затрат основной деятельности предприятия. Прибыль от продаж уменьшилась на 9,2%, выручка - на 90,8 %. Операции с имуществом имеют положительное сальдо операционных доходов и расходов, увеличившееся в 0,5 раза. Следовательно, и совокупная прибыль до налогообложения была положительна и уменьшилась в 0,5 раза. В связи с этим текущий налог на прибыль был выплачен в размере на 100% меньше прежнего. Чистый финансовый результат сформирован положительно с прибылью, но уменьшился в 0,9 раза.

Для того, чтобы выяснить эластичность, с которой финансовый результат от продаж реагировал на изменение выручки нужно рассчитать эффект операционного рычага (ЭОР) по формуле:

$$\hat{Y}_{\text{ИД}} = \frac{\Delta \hat{\text{П}} / \hat{\text{П}}^{2014}}{\Delta \hat{\text{В}} / \hat{\text{В}}^{2014}}, \quad (19)$$

где  $\Delta \text{Пр}, \Delta \text{Вр}$  – разница между прибылью от продаж, выручкой в 2014 году и в 2015 году;

$\hat{\text{П}}^{2014}, \hat{\text{В}}^{2014}$  - величина прибыли от продаж, выручки.

$$\hat{Y}_{\text{ИД}} = \frac{2665/29072}{-662480/729565} = \frac{0,09}{-0,90} = -0,1 \text{ д.б.}$$

В данном случае эффект рычага не подтвердился. Отрицательное значение ЭОР означало, что при уменьшении выручки от продаж на 0,8% происходило

уменьшение прибыли на 0,1%.

Исследование показателей деловой активности приведенных в таблице 2.19 позволяет сделать ряд выводов, касающихся способностей активного капитала предприятия к оборачиваемости и отдаче в виде выручки.

Из данных таблицы видно, что общий показатель деловой активности значительно уменьшился по сравнению с прошлым годом на 91%, о чем свидетельствуют значительные изменения финансовых результатов по сравнению с прошлым годом. Фондоотдача основных средств уменьшилась на 110%, т.е. в процессе производства не активно использовались сооружения, транспорт. Коэффициент оборачиваемости активов также значительно уменьшился и составил 0,3. Это говорит о том, что за год полный цикл производства и обращения, приносящий соответствующий эффект в виде прибыли был произведен почти 1 раз.

Таблица 2.19 - Показатели деловой активности, %

Показатели	2014 год	2015 год	Отклонения
Коэффициент деловой активности	1,01	0,1	-0,91
Фондоотдача основных средств	1,7	0,6	-1,1
Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	2,1	0,3	-1,8
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	3	0,2	-2,8
Коэффициент оборачиваемости заемных средств	1,5	0,2	-1,3

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала показывает, что не стабильная активность капитала сохраняется за счет ухудшения отдачи от использования внеоборотных активов -2,8 и замедления скорости оборотных активов. Коэффициент оборачиваемости заемного капитала снизился, что говорит о снижении роста покупок в кредит.

Снижение качества анализируемых показателей связано с наращиванием задолженности покупателей и заказчиков.

$$\text{Фондоотдача} = \text{Выручка от продажи} / \text{Первоначальная стоимость ОС} \quad (20)$$

$$\text{Коэффициент деловой активности} = \text{Выручка} / \text{Средняя сумма активов в периоде} \quad (21)$$

$$\text{Коэффициент оборачиваемости оборотных активов} = \text{Выручка} / \text{Среднегодовая стоимость оборотных активов} \quad (22)$$

$$\text{Коэффициент оборачиваемости собственного капитала} = \text{Выручка} / \text{Средняя величина собственного капитала} \quad (23)$$

$$\text{Коэффициент оборачиваемости заемных средств} = \text{Выручка от продажи} / \text{Средняя величина заемного капитала} \quad (24)$$

Рентабельность является основным обобщающим показателем, характеризующим экономическую эффективность предприятия. Показатели рентабельности характеризуют эффективность работы предприятия в целом, доходность различных направлений деятельности; они более полно, чем прибыль, характеризуют окончательные результаты хозяйствования, потому что их величина показывает соотношение эффекта с наличными или потребленными ресурсами. Анализ показателей рентабельности представлен в таблице 2.20.

Таблица 2.20 - Показатели рентабельности, %

Наименование показателя	2014 год	2015 год	Отклонения
Рентабельность продаж	9	0,4	-8,6
Рентабельность основной деятельности	125,8	0,4	-125,4
Рентабельность активов	9,4	0,04	-9,4
Рентабельность собственного капитала	0,27	0,07	-0,2

Рентабельность продаж отражает долю прибыли в каждом заработанном рубле. Таким образом, рассчитанный показатель показывает, что каждый рубль выручки в 2015 году приносит 0,4 копейки прибыли (в 2014 году предприятие получало 9 копеек прибыли).

$$\text{Коэффициент рентабельности продаж} = \text{Прибыль (убыток)} / \text{Выручка} \quad (25)$$

Рентабельность активов уменьшилась на 9,4%, это свидетельствует о

тенденции к ухудшению ситуации на предприятии.

Рентабельность собственного капитала отражает долю прибыли, приходящейся на рубль собственного капитала, то есть предприятие за отчетный период получило 0,07 копеек прибыли на каждый рубль инвестированного собственного капитала.

По данным анализа финансового состояния предприятия “Абаканские тепловые сети” в целом можно сказать, что оно находится в критическом финансовом состоянии. Из анализа ликвидности видно, что предприятие является не платежеспособным, финансово не устойчивым, но имеет стабильную финансовую структуру. Более половины имущества предприятия, а именно 59,3% образованно за счет собственных средств. В связи с этим кредиторам не рискованно выдавать кредиты и займы.

#### **2.4 Управленческий анализ**

Управленческий анализ требуется, чтобы дополнить представление о деятельности предприятия. Цели управления предприятием связаны с решением основных вопросов: определение качества и количества услуг, которые может оказать предприятие; организация продвижения услуг на рынке; формирование и обоснование портфеля заказов; принятие решений о дополнительных заказах; оценка состояния управления запасами на предприятии.

Управленческий анализ раскрывает причины сложившегося финансового состояния на предприятии и обеспечивает точную диагностику проблемных сторон его деятельности.

Целью данного анализа является выявление информации, необходимой для планирования, контроля и принятия оптимальных решений, выработку тактики и стратегии по вопросам маркетинговой деятельности, финансовой политики, совершенствовании техники и технологии организации производства.

Одним из важных показателей для управленческого анализа является выручка, в которой отражаются все изменения в деятельности предприятия.

Предприятием получена фактическая выручка в размере 67085 тыс. руб. В таблице 2.21 показано распределение выручки по видам деятельности.

Таблица 2.21 - Анализ распределения выручки по видам деятельности за 2014 и 2015 года.

Виды деятельности	2014 год, тыс. руб.	2015 год, тыс. руб.	Отклонение	
			%	руб.
Производство и реализация тепловой энергии	622629	-	-100	-622 629
Реализация угля населению	2 225	348	-84,4	-1 877
Плата за технологическое присоединение	-	21 350	0	21 350
Прочая деятельность	104 711	45 387	-56,7	-59 324
Итого	729 565	67 085	-90,8	-662 480

Снижение выручки от реализации тепловой энергии связано с передачей в аренду объектов теплоснабжения с 01.09.2014 г. ООО “Южно-Сибирской теплосетевой компании”.

Увеличение выручки от прочей деятельности связано с ростом объемов платы за технологическое присоединение (21350 тыс. руб.), сдачей в аренду имущества на 35605 тыс. руб., а также выполнением строительно-монтажных работ на 4263 тыс. руб.

Предприятие на протяжении нескольких лет имеет недостаток собственных оборотных средств. Основной причиной дефицита оборотных средств является несвоевременная компенсация выпадающих доходов Правительством РХ.

Острой проблемой является дебиторская задолженность недобросовестных управляющих компаний, что влечет за собой отсутствие возможности своевременных расчетов за поставленные ресурсы с Абаканской ТЭЦ.

В третьей главе дипломной работы, на основе проведенного анализа

финансово-хозяйственной деятельности предприятия “Абаканские тепловые сети”, разрабатываются рекомендации по совершенствованию методов управления персоналом данного предприятия.

## **2.5 Экология**

Производители тепловой и электрической энергии сами заинтересованы в том, чтобы минимизировать нагрузку на экологию. Например, абаканские тепловики уверяют: то, что видят люди по большей части даже не дым, а скорее водяной пар, потому, что энергетики постоянно уделяют внимание природоохранным мероприятиям. Так, в прошлом году ТЭЦ направила на них порядка 37 миллионов рублей.

Если заботу об экологии выразить в денежном эквиваленте, то только оснащение нового энергоблока Абаканской ТЭЦ современным электрофильтром стоило около 300 миллионов рублей. Зато он позволил повысить эффективность очистки газов, уходящих через дымовую трубу станции, до 99,7 процентов.

Выбросы из дымовой трубы оказывают минимальное влияние на экологию Абакана. Благодаря ее высоте (120 метров) дым рассеивается за пределами городской черты. Основная доля нагрузки на экологию Абакана приходится на частный сектор и мелкие котельные, дымовые трубы которых недостаточно высоки (не более 20 - 30 метров). Следовательно, концентрация вредных выбросов очень велика, и все они оседают в черте города. Замещение котельных — это способ улучшить экологию Абакана. В настоящее время ведется работа, направленная на то, чтобы до 2020 года закрыть все муниципальные источники тепла и порядка десяти частных – в общей сложности 16 угольных котельных.

Сегодня на котельных установлены системы грубой механической очистки уходящих газов. Также в зоне постоянного внимания энергетиков находятся золошлаковые отходы. Но и в этом направлении ведутся работы –

завершение комплекса мероприятий по экологическому и экономическому восстановлению земель и водоёмов старого, законсервированного золоотвала в Усть-абаканском районе. Там на площади 30 гектаров будет полностью восстановлен почвенный слой и даже вновь посеяны луговые травы, идентичные исходным. Второй золошлакоотвал находится в непосредственной близости к территории ТЭЦ. Его намерены эксплуатировать как можно дольше, чтобы в дальнейшем другого не строить. В других регионах собранная на тепловых станциях зола уже длительное время применяется в производстве стройматериалов.

Изношенность тепловых сетей также является аспектом проблемы экологии. Другой аспект – это то, что часто сети проложены там, где растут деревья, на территории городских парков и приходится — естественно, по согласованию с администрацией Абакана — деревья вырубать, чтобы отремонтировать теплосети, но взамен старых деревьев и кустарников всегда высаживаются новые деревья.

По мнению экологов за последние 30 лет на крупных генерирующих производствах произошел переход от осуществления природоохранной деятельности под прямым давлением законодательства к стратегическому планированию данной работы. Популярная в прошлом потребительская позиция сегодня не актуальна. Современное общество диктует другие тенденции, и вопросы экологии становятся главными. Современным производствам жизненно важно поддерживать экологический имидж, пересматривать достигнутые в этом направлении результаты и ставить еще более амбициозные цели [26].

## **Проектная часть 3 Направления совершенствования Муниципального предприятия “Абаканские тепловые сети”**

### **3.1 Проект и расчет эффективности мероприятий по совершенствованию финансового состояния предприятия**

В аналитической части ВКР методы управления персоналом и экономическая ситуация Муниципального предприятия “Абаканские тепловые сети” были проанализированы. На основе этого анализа целесообразно предложить следующий план мероприятий по совершенствованию развития данного предприятия.

#### **1) Сокращения сотрудников предприятия**

Сокращение персонала – это весьма трудоемкая и непопулярная мера, но иногда необходимая. В основе сокращений обычно лежат серьезные причины. Экономисты утверждают, что восстановление экономики пока откладывается на неопределенный срок, хотя и не уверены в этом на сто процентов. Многим предприятиям сейчас приходится очень трудно, и они вынуждены оптимизировать численность персонала не только ради сохранения прибыли, но чтобы суметь хотя бы «остаться на плаву». В данном случае многие организации рассматривают как вариант сокращение персонала.

Законом прямо не установлено, в каких случаях директор вправе сокращать численность или штат работников. Конституционный суд РФ в своём определении № 867-О-О от 18.12.2007 г. установил, что работодатель вправе это сделать в случаях, когда того требует экономическая необходимость. Однако в свою очередь Верховный суд РФ определением от 03.12.2007 г. № 19-В07-34 ввел правило, что в случае спора суд вправе проверить необходимость и обоснованность сокращения.

Таким образом, директору, который планирует пойти на данные меры,

требуется в приказе о сокращении указать, по каким именно причинам производится увольнение.

Как правило, причинами, вынуждающими сокращать сотрудников, выступают:

- Низкая прибыль предприятия и невозможность выплачивать зарплату прежнему штату сотрудников.
- Низкая эффективность прежнего штата и наличие должностей, в которых нет необходимости.
- Изменение технологии или организации производства, при которых часть работников оказывается невостребованной [27, стр. 29].

Необходимо заранее рассчитать, какую часть предприятия затронет сокращение. Это может быть равномерное сокращение определенного процента сотрудников по всему предприятию или полное, либо частичное сокращение определенных подразделений. Так как предприятие “Абаканские тепловые сети” больше не занимается поставкой угля им целесообразно сократить работников, занятых на этом подразделении.

Критерии отбора сотрудников, которых требуется уволить должны быть объективными и опираться на разработанные внутри предприятия положения.

Чаще всего в качестве таких критериев используют:

- Длительность работы сотрудника на предприятии
- Информация о том, насколько часто сотрудник отсутствовал на работе
- Информация о дисциплинарных взысканиях и поощрениях
- Показатели эффективности труда работника
- Описание функций и позиций, подлежащих сокращению
- Уровень квалификации работника

Таблица 3.1 – Заработная плата по МП “Абаканские тепловые сети” за 2015 год, тыс. руб.

Месяц	Численность (всего)	Фонд оплаты труда (всего)	Средняя зарплата (всего)
Январь	78	2 391,10	30 655
Февраль	76	2 047,60	26 942
Март	74	2 521,85	34 079
1 квартал	76	6 990,4	30 659
Апрель	69	1 823,6	26 429
Май	67	1 878,4	28 035
Июнь	64	1 930,3	30 160
2 квартал	67	5 632,2	28 161
1 полугодие	71	12 622,6	29 492
Июль	26	1 713,9	65 919
Август	14	474,5	33 893
Сентябрь	11	349,45	31 768
3 квартал	17	2 537,9	49 762
9 месяцев	53	15 160,5	31 650
Октябрь	11	319,4	29 035
Ноябрь	11	336,4	30 583
Декабрь	10	312,3	31 227
4 квартал	11	969,1	30 252
2 полугодие	14	3 505,9	43 176
Год	43	16 128,5	31 563

$43 - 20\% = 35$  человек – требуется сократить

$16\,128,5 / 43 = 375,1$

$375,1 * 35 = 13\,128,5$  – экономия за счет сокращения сотрудников, занятых на производстве угля

2) Продажа имущества предприятия

Существует три основных способа продажи предприятия либо его частей:

- продажа определенной доли предприятия;
- продажа предприятия как имущественного комплекса или его части;
- продажа отдельных активов, которые в совокупности будут представлять предприятие[28, стр. 316].

Предприятие “Абаканские тепловые сети” имеет очень высокую степень убытков. Для того, чтобы как – то их покрыть ему целесообразно продать несколько тепловых сетей, которые приносят меньше всего доходов, а именно:

1. Т/с от ТК – 95 по ул. Крылова до ТК Б м -1/1 (в районе ж/д по ул. Баумана 2) – сумма 20046 тыс. руб.
2. Т/с от ТК (район ул. Крылова 77 А) до ж/д по ул. Крылова 85 – сумма 8972 тыс. руб.

$20046 + 8972 = 29018$  тыс. руб. – на данную сумму предприятие сможет покрыть свои убытки и тем самым улучшить свое финансовое положение

### 3) Внедрение на предприятии новой деятельности

По итогам анализа финансового состояния предприятия “АТС” можно сделать вывод, что оно практически на грани ликвидации. Следовательно, ему требуется смена деятельности, либо внедрение какой – либо новой услуги, чтобы получать прибыль.

В качестве такой услуги можно рассмотреть вариант по внедрению производства общественных работ по строительству зданий и сооружений. К примеру, если МП “АТС” по заказу какой – либо организации построит здание под офисы, то с учетом нынешних цен на материалы, транспорт и работы мастеров оно сможет получить прибыль в размере 7 010 183 тыс. руб. Все данные приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Объем подрядных работ на строительство одного здания

Наименование	Сумма
Материалы	2 890 295
Работы	2 844 595
Всего	5 734 890
Транспортные расходы 10% от стоимости материалов	289 030
Накладные расходы 25% от стоимости работ и материалов	1 433 723
Всего	7 457 642
Скидка 6% от общей суммы	447 459
Итоговая цена за здание	7 010 183

Если предприятие в будущем будет получать еще подобные заказы на строительные услуги, то возможно сможет реабилитировать свое экономическое состояние. Следовательно, появится возможность улучшить методы управления персоналом, так как у данного предприятия будут средства на своевременные выплаты заработной платы и премий для сотрудников. А это в свою очередь усилит мотивацию работников и как следствие возрастет производительность труда на предприятии.

Подводя итоги можно сделать вывод, что данные проекты мероприятий по совершенствованию финансового состояния МП “АТС” были разработаны на основании проведения тщательного анализа системы управления персоналом и экономической ситуации на данном предприятии.

Выполнение данных проектов мероприятий способно гарантировать расширение применяемых методов работы с персоналом, и впоследствии повысить производительность труда Муниципального предприятия “Абаканские тепловые сети”.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Без эффективного использования персонала предприятий всех форм собственности не может быть достигнут качественно новый уровень развития экономики.

Изучение эффективных приемов в управлении персоналом дает возможность применять их при условии их адаптации к условиям работы предприятия, способствуя тем самым наиболее эффективному развитию экономической системы.

В современных условиях для развития экономики играет очень важную роль построение и совершенствование системы управления персоналом предприятия. При всем многообразии подходов к решению данной проблемы не реально определить универсальные методы построения, потому что в каждой организации преобладают индивидуальные особенности.

Таким образом, каждому предприятию, основанному на труде большого количества людей, требуется совершенствование системы управления персоналом. Создание теории управления произошло в XX веке, но практика управления насчитывает уже многие тысячелетия.

С каждым годом появляются различные технологии управления персоналом, но неизменным остается тот факт, что каждый работник - это, прежде всего человек со своими личными социальными, психологическими и физиологическими особенностями.

Методы управления персоналом - это совокупность приемов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных целей, т.е. способы воздействия на коллектив и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в производственном процессе.

Различают методы управления по способу и характеру воздействия руководителей на подчиненных.

В литературе можно увидеть разнообразные классификации методов управления персоналом. Общепринятой классификацией является их деление

на административные, экономические, социально-психологические методы.

Экономические методы управления – это совокупность способов воздействия на экономические интересы объекта управления, основанные на сознательном использовании требований экономических законов.

Характерной чертой административных методов является их соответствие правовым нормами и основанность на власти, взысканиях и дисциплине.

Социально-психологический метод направлен на управление социально-психологическими процессами в коллективе для достижения поставленной цели при условии соблюдения законодательства и требований нормативных актов.

В аналитической части данной работы был осуществлен анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, проведена оценка трудовых ресурсов, а также исследованы методы управления персоналом МП “Абаканские тепловые сети”.

Проведенный анализ показал, что система управления персоналом, применяемая на предприятии не совсем эффективна.

В проектной части работы были разработаны мероприятия по совершенствованию финансового состояния МП “АТС”. Данные мероприятия включает в себя следующие пункты:

1. сокращение персонала
2. продажа имущества предприятия
3. внедрение на предприятии новой деятельности

Анализ, который включает в себя эффективность данных предложений показал, что представленный проект мероприятий дает возможность предприятию стать более рентабельным. При их выполнении прогнозируется увеличение прибыли на 7 052 329,5 тыс. руб.

В результате реализации предлагаемых мероприятий в МП “АТС” должна сформироваться система управления персоналом, компонентами которой являются:

- система мотиваций и социальных компенсаций, которые обеспечивают

стремление сотрудников к эффективному труду и качественному выполнению требований предприятия;

- система организации, условия и оснащенность труда, предполагающие увеличение прибыли за счет внедрения новых услуг и технических средств, а также сокращение потерь рабочего времени;

- высококвалифицированный персонал – это главный ресурс, определяющий успешную работу предприятия, его конкурентоспособность; предприятию необходимо провести политику, которая будет направлена на привлечение и закрепление квалифицированных сотрудников.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бондарь Н.П. Эффективное управление фирмой (Современная теория и практика) / Н.П. Бондарь, О.В. Васюхин, А. А Голубев, В.И. Подлесных. - СПб, 2010.
2. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. - СПб.: Питер, 2014.
3. Демченко Т. Управление персоналом: современные подходы / Т. Демченко. - М.: Дело, 2010.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом: Учебник / А.П. Егоршин. - Н. Новгород: НИМБ, 2010.
5. Журавлев П.В. Технология управления персоналом, 2011.
6. Кнорринг В.И. Управление персоналом: рабочая тетрадь / В.И. Кнорринг. - М.: Центр интенсивных технологий образования, 2010.
7. Копылов Р.В. Методы управления персоналом / Р.В. Копылов. - М.: Лаборатория книги, 2011.
8. Одегов Ю.Г. Эффективность системы управления персоналом: социально-экономические аспекты: Учебное пособие / Ю. Г Одегов, Н.К. Маусов, М.Н. Кулапов. - М.: Изд-во РЭА, 2009.
9. Карташова Л.В. Организационное поведение: Учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. - М.: Инфра-М, 2010.
10. Кибанов А.Я. Организация управления персоналом на предприятии / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров. - М.: ГАУ, 2010.
11. Управление персоналом: Учебник для вузов / Под ред.Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. - М.: ЮНИТИ,2010.
12. Анализ хозяйственной деятельности: Учебник / Кляустер А.В., 2010.
13. Главные аспекты экономики / Мартынов И.И., 2010.
14. Иванцевич Д.М. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом / Д.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. - М.: Пресс, 2010.
15. Любанова Т.П. Стратегическое планирование на предприятии: Учебное

пособие для вузов, 2015.

16. Управление персоналом: Учебник / Под ред. А.И. Турчинова. - М.: Изд-во РАГС, 2011.

17. Гусев Ю.В. Стратегия развития предприятий. / Ю.В. Гусев. - СПб.: Питер, 2011.

18. Анализ эффективности использования капитала / Баринов В.А., 2013.

19. Основы менеджмента: Учебник / А.К. Семенов, В.И. Набоков. - М.: Дашков и К., 2010.

20. Веснин В.Р. Экономика: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2014.

21. Анализ основных производственных фондов / Грачев М.В., 2010.

22. Основы экономики: Учебное пособие / О.А. Зайцева, А.А. Радугин, К.А. Радугин. - М.: Инфра-М, 2010.

23. Киран Уолш. Ключевые показатели менеджмента: как анализировать, сравнивать и контролировать данные, определяющие стоимости компании / Уолш Киран. - М.: Дело, 2012.

24. Анализ финансовой устойчивости предприятия / Грачев М.В., 2012.

25. Финансовая устойчивость на предприятии/Виханский О.С., 2011.

26. Экономика: Учебное пособие / Грачев Ж.И., 2013.

27. Методы сокращения персонала / Авидов И.В., 2015.

### **Нормативные законодательные акты**

1. Гражданский кодекс РФ - последняя редакция.

2. Трудовой кодекс РФ – содержание трудового договора, статья 57.

### **Электронные ресурсы**

1. Насимова И.В. / Модели государственного регулирования работников на предприятии. Режим доступа- <http://www.studfiles.ru/preview/6063676/page:17>.