

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»  
институт  
«Экономика и менеджмент»  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
И. В. Панасенко  
подпись      инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02 Менеджмент  
код – наименование направления

«Совершенствование управления персоналом ( на примере ООО «Монтаж –  
Сервис»))»  
тема

Руководитель \_\_\_\_\_ к.э.н, доцент А.Н. Дулесов  
подпись, дата      должность, ученая степень      инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_ Н.А. Кондратов  
подпись, дата      инициалы, фамилия

Абакан 2017

Продолжение титульного листа бакалаврской работы по теме  
«Совершенствование управления персоналом ( на примере ООО «Монтаж –  
Сервис»)»

Консультанты по  
разделам:

Теоретическая часть

наименование раздела

\_\_\_\_\_

подпись, дата

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Аналитическая часть

наименование раздела

\_\_\_\_\_

подпись, дата

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Проектная часть

наименование раздела

\_\_\_\_\_

подпись, дата

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

Нормоконтролер

\_\_\_\_\_

подпись, дата

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

**РЕФЕРАТ**  
**ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ**  
**в форме бакалаврской работы**

Тема выпускной квалификационной работы «Совершенствование управления персоналом (на примере ООО «Монтаж – Сервис»)»

ВКР выполнена на 81 страницах, с использованием 3 иллюстраций, 25 таблиц, 3 формул, 2 приложений, 31 использованный источник, 10 листов иллюстративного материала (слайдов).

Ключевые слова: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ, РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ, ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ЭЛЕКТРОМОНТАЖНЫЕ РАБОТЫ, ПУСКО – НАЛАДОЧНЫЕ РАБОТЫ

Автор работы 73 – 3 (номер группы)

\_\_\_\_\_ Кондратов Н.А.  
подпись      инициалы, фамилия

Руководитель работы

\_\_\_\_\_ Дулесов А.Н.  
подпись      инициалы, фамилия

Год защиты квалификационной работы - 2017

Целью выпускной квалификационной работы является анализ финансово - хозяйственной деятельности предприятия ООО «Монтаж-Сервис» и разработка мероприятий по управлению персоналом.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

- рассмотреть основные понятия управления персоналом;
- изучить принципы управления персоналом;
- провести анализ хозяйственной деятельности предприятия;
- провести заключительную оценку экономической эффективности;
- разработать мероприятия по управлению персоналом и оценить их эффективность.

Практическая значимость состоит в разработке мероприятий по управлению персоналом на предприятии ООО «Монтаж – Сервис».

Реализация мероприятий позволит усовершенствовать систему управления персоналом на предприятии, принесет дополнительную прибыль, повысится качество выпускаемой продукции.

## SUMMARY

The theme of the paper is « Perfection of personnel management on the example of the LLC «Installation Service »».

The paper has 81 pages, 3 illustrations, 27 tables, 25 formulas, 3 applications, 31 sources, 10 sheets of graphic material.

Keywords: PERSONNEL MANAGEMENT, PROFITABILITY, DEVELOPMENT OF MEASURES, ECONOMIC EFFICIENCY, ELECTRICAL WORK, START – UP

Author (gr. 73 – 3) \_\_\_\_\_ Kondratov N.A  
signature initials and surname

Supervisor \_\_\_\_\_ Dulesov A.N  
signature initials and surname

Supervisor in English \_\_\_\_\_ E.A. Nikitina  
signature initials and surname

Year – 2017

The purpose of this paper is to analyze the financial and economic activities of the company LLC «Installation Service» and develop activities for personnel management.

To achieve this goal, the following tasks were accomplished:

- to consider the basic concepts of personnel management;
- to study the principles of personnel management;
- conduct an analysis of the economic activities of the enterprise;
- to conduct a final evaluation of economic efficiency
- to develop measures for personnel management and evaluate their effectiveness.

Practical significance consists in the development of measures for personnel management at the enterprise « LLC «Installation Service»».

The implementation of measures will improve the system of personnel management at the enterprise, bring additional profit, improve the quality of products.

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Хакасский технический институт – филиал ФГАОУ ВО  
«Сибирский федеральный университет»  
институт  
«Экономика и менеджмент»  
кафедра

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой  
И.В. Панасенко  
подпись      инициалы, фамилия  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2017 г.

**ЗАДАНИЕ  
НА ВЫПУСКНУЮ КВАЛИФИКАЦИОННУЮ РАБОТУ  
в форме бакалаврской работы**

Студенту Кондратову Николаю Артемьевичу

фамилия, имя, отчество

Группа 73–3 Направление (специальность) 38.03.02 Менеджмент

код наименование

Тема выпускной квалификационной работы «Совершенствование  
управлением персонала ( на примере ООО «Монтаж – Сервис» )

Утверждена приказом по институту № 149 от 28.02.2017

Руководитель ВКР А.Н. Дулесов, к.э.н, доцент кафедры «Экономики и  
Менеджмента» инициалы, фамилия, должность, ученое звание и место работы

Исходные данные для ВКР: Бухгалтерская отчетность: бухгалтерский баланс,  
отчет о финансовых результатах, интернет источники.

Перечень разделов ВКР

Теоретическая часть 1 Теоретические аспекты управления персоналом

Аналитическая часть 2 Анализ хозяйственной деятельности предприятия  
ООО «Монтаж - Сервис»

Проектная часть 3 Разработка мероприятий по управлению персоналом

Перечень графического материала слайдов:

1 слайд: Актуальность, цели и задачи выпускной квалификационной работы;

2 слайд: Задачи и методы управления персоналом;

3 слайд: Краткая характеристика предприятия ООО «Монтаж – Сервис»;

4 слайд: Деятельность организации в разрезе предоставляемых услуг и  
реализации товара;

5 слайд: Оценка эффективности деятельности предприятия;

6 слайд: Разработка мероприятий по управлению персоналом;

7 слайд: Расчет затрат на внедрение предложенных мероприятий;

8 слайд: Финансовый результат от реализации мероприятий.

Руководитель ВКР \_\_\_\_\_  
Подпись

А.Н. Дулесов  
инициалы и фамилия

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_  
Подпись

Н.А. Кондратов  
инициалы и фамилия

« 28 » февраля 2017 г

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	6
1 Теоретическая часть. Теоретические аспекты управления персоналом .....	8
1.1 Основные понятия управления персоналом.....	8
1.2 Принципы управления персоналом.....	13
1.3 Эффективность методов управления.....	20
2 Аналитическая часть. Анализ финансово – хозяйственной деятельности предприятия ООО «Монтаж – Сервис».....	27
2.1 Общая характеристика предприятия .....	27
2.2 Анализ финансовых показателей.....	31
2.3 Управленческий анализ.....	46
2.4 Заключительная оценка деятельности предприятия.....	49
2.5 Вопросы экологии.....	50
3 Проектная часть. Разработка мероприятий по управлению персоналом...52	
3.1 Мероприятия по управлению персоналом .....	52
3.2 Расчет основных показателей и затрат.....	56
3.3 Эффективность от предложенных мероприятий.....	60
Заключение.....	63
Список сокращений.....	65
Список использованных источников.....	66
Приложения А–В.....	69

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики в нашей стране особое значение приобретают вопросы практического применения современных форм управления персоналом, позволяющих повысить социально – экономическую эффективность любого производства.

Объект исследования выпускной квалификационной работы: в качестве объекта исследования было выбрано Общество с ограниченной ответственностью «Монтаж – Сервис» – основным видом деятельности являются электромонтажные и пусконаладочные работы; изготовление, поставка и реализация продукции электротехнического назначения широкого спектра.

Предмет исследования: анализ хозяйственной деятельности и управления персоналом на предприятии ООО «Монтаж – Сервис».

Актуальность работы обосновывается тем, что эффективность деятельности предприятия и его конкурентоспособности зависит от персонала организации и обеспечивается непосредственно системой управления персоналом.

Целью выпускной квалификационной работы является анализ финансово – хозяйственной деятельности предприятия ООО «Монтаж – Сервис» и разработка мероприятий по управлению персоналом.

Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

- рассмотреть основные понятия управления персоналом;
- изучить принципы управления персоналом;
- провести анализ хозяйственной деятельности предприятия;
- провести заключительную оценку экономической эффективности
- разработать мероприятия по управлению персоналом и оценить их эффективность.



Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех частей, заключения, списка литературы. Во введении раскрывается актуальность выбранной темы, цели и задачи работы. В теоретической части рассматриваются теоретические основы управления персоналом на предприятии. В аналитической части проводится анализ хозяйственной деятельности исследуемого предприятия и дается оценка экономической эффективности предприятия. В третьей части проводится разработка мероприятий по управлению персоналом на исследуемом предприятии и оценивается их эффективность.

Для написания выпускной квалификационной работы использованы различные источники. В первую очередь – это нормативные акты, регламентирующие финансово – хозяйственную деятельность предприятий.

Информационными источниками для расчета показателей и проведения анализа финансовой устойчивости ООО «Монтаж – Сервис» служат годовая и квартальная бухгалтерская отчетность за период 2014 – 2016г. г.:

- форма 1 « Бухгалтерский баланс »;
- форма 2 « Отчет о финансовых результатах »;

# ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1 Основные понятия управления персоналом

Управление людьми представляет собой деятельность по руководству персоналом организации. Данная сфера управления неразрывно связана с деятельностью руководителя. К этому виду управления относят: предоставление совместной работы в коллективе, кадровая политика, обучение, информирование, мотивация персонала и другие компоненты работы руководителя. Специальный вид управленческой деятельности, конструктивом которой выступает коллектив работников – персонал, получил название управления персоналом (кадрами).

В последние годы в научных источниках и практике свободно применяются и другие понятия: управление человеческим фактором, управление трудовыми ресурсами, кадровая политика, управление трудом, управление кадрами, управление человеческими ресурсами, кадровая работа и другое, так или иначе затрагивающие трудовую функцию человека, управлению его поведением на производстве.

Так, В.И. Гончаров подчеркивает систему управления трудовыми ресурсами, под которой он подразумевает корреляционное множество целей, задач и основных направлений деятельности, а также разнообразных видов, форм, методов и подходящих механизмов управления, адресованных на предоставление непрерывного роста эффективности производства, производительности труда и качества работы.

Данная система подразумевает всевозможные подсистемы, осуществляющие конкретные функции, в том числе:

- 1) подсистему подбора и размещения кадров;

- 2) подсистему профессионального отбора, повышения квалификации и роста профессионального умения;
- 3) подсистему качества труда и методов его оценки;
- 4) подсистему мотивации трудовой деятельности.

Таким образом, подсистемы сконцентрированы на единой цели управления, выражающей готовность к росту производительности труда, основываясь на предельно допустимой реализации потенциальных способностей и потенциала работников. Действия всех подсистем направлены на то, чтобы эти способности и возможности полностью раскрылись в условиях конкретного предприятия [4, с.370].

Персонал организации является одним из видов ресурсов предприятия.

Данный вид отличается от других (финансовых, материальных, сырьевых) тем, что работник имеет возможность отказаться от условий, на которых его собираются применять, проводить обсуждения об уровне оплаты труда, переквалифицироваться другим профессиям, быть участником забастовок, увольняться по личному желанию, решать, какие профессии являются социально неприемлемыми. Любой сотрудник имеет индивидуальные мотивы и ценности, поэтому персонал не может рассматриваться как гомогенное вещество.

Большое влияние на рост объемов продукции и повышения эффективности производства оказывают снабженность предприятий необходимыми трудовыми ресурсами, их целесообразная эксплуатация, высочайший уровень производительности труда. Таким образом, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их применения обуславливаются объем и своевременность исполнения всех работ, производительность оборудования, машин, механизмов.

Персонал или кадры является основой штатного состава сотрудников хозяйствующего объекта, совершающих всевозможные производственно-хозяйственные функции. Отличительной чертой, прежде всего, является численность. Она же формируется характером, масштабами,

многообразностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации[8].

Перечисленные факторы задают показательное исчисление сотрудников, которое на практике не всегда удается достичь, следовательно, кадровый запас в большей степени справедливо отмечается списочной численностью, то есть теми работниками, которые официально заняты на предприятии в нужный момент. В условиях нехватки рабочих кадров штатная численность может сильно разниться с показателем нормы. К перечневому количеству принадлежат все категории сотрудников: постоянные, сезонные, временные, оформленные не менее чем на пять дней. Действительную величину персонала в определенный момент определяет его явочная численность, это обуславливается тем, что не все сотрудники по разным причинам ежедневно бывают на рабочем месте.

Персонал находится в непрекращающемся движении из – за приема на работу одних и увольнения других, таким образом, нельзя сказать что он является чем–то замершим.

Движение персонала характеризуется с помощью ряда показателей, таких как интенсивность оборота, коэффициент постоянства, коэффициент текучести и так далее.

Люди различаются по естественным и приобретенным признакам – полу, возрасту, образованию, стажу работы, профессии, специальности, квалификации, занимаемой должности, что приводит любую организацию к разнотипности сотрудников.

Таким образом, основываясь на этих данных, подчеркивают группы работников, которые образуют структуру персонала. Другими словами, она называется социальной структурой. Она может быть статистической и аналитической [9].

Статистическая структура персонала разъясняет его распределение и движение между категориями и группами должностей. Например, можно обозначить персонал базисных видов деятельности (работники,

занимающихся в основных и вспомогательных подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или осуществляющие обслуживание этих процессов), и неосновных видов деятельности (сотрудники ремонтного, жилищно-коммунального хозяйства, подразделения социальной сферы). Все они в своих подразделениях занимают должности руководителей, специалистов, инженерно–технических работников, служащих, рабочих.

Аналитическая структура формируется основываясь на специальных исследованиях и расчетах, в следствие чего, подразделяется на общую и частную. Общая структура персонала рассматривается по таким признакам, как стаж работы, образование, профессия; частная же структура, напротив, обуславливает соизмерение отдельных категорий работников; например, «занятые простейшим трудом с помощью простейших приспособлений и без них», «выполняющие работу вручную, не при машинах», «выполняющие ручную работу по обслуживанию машин и механизмов» и так далее.

Таким образом, без отлично подготовленного персонала высокой активности добиться невозможно, несмотря на то, какие бы прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия не существовали. Важно отметить, что именно люди делают работу, выражают идеи и являются основой существования предприятия. Без квалифицированных специалистов ни одна организация не сможет достигнуть своих целей, потому как, без людей не может быть организации.

Стратегия управления персоналом в хозяйствующем объекте мобилизована соединить между собой многогранные стороны управления персоналом, в целях улучшения стимулирования и оптимизации их воздействия на сотрудников, особенно на их трудовые качества и квалификацию и создать тем самым единую, отвечающую требованиям конкретной целевой группе сочетанию компонентов политики управления персоналом. Как только хотя бы один компонент (например, подбор персонала или система оплаты труда) окажется неудовлетворительным,

необходимо ожидать неудачи от использования оставшихся механизмов. Таким образом, интернирование, несоответствующее употребление экономических инструментов в управления персоналом может вызвать нежелательные последствия. Говоря другими словами, принципы корреляции отдельных элементов в их «системной» сочетании базируется прежде всего на том, что использование определенных элементов рассматривается сотрудниками как элемент единой системы управления персоналом организации. При эксплуатации организационных механизмов необходимо брать за основу в первую очередь то, что сотрудники являются индивидуумами. Что касается мотивации и квалификации, то организационные механизмы обязаны «направлять» поведение работников в процессе труда в направлении интересов предприятия, обеспечивая тем самым желаемый эффект от деятельности. Объектами стратегического управления в отношении персонала, не учитывая самих работников, могут быть также его структура, условия труда и др. С точки зрения многочисленных сторон эффективности структуры необходимо приложить силы к выявлению оптимальной структуры, в условиях среднесрочном и долгосрочном управлении структурой персонала.

Основными мерками структуризации рабочей команды являются возраст, квалификация, пол и, возможно, национальность (например, на совместных предприятиях). Основываясь на описанных критериях, образуются группы (сегменты) персонала, воздействующие на завоевание определенных целей политики управления персоналом. Так, например, присутствие в хозяйствующем объекте сравнительно большого числа работников, относящихся к возрастной группе от 60 до 65 лет, устанавливается, что в условиях постоянстве заказов, потребность мобилизации новой рабочей силы и достижимость внедрения тем самым в коллектив молодых сотрудников, владеющими другими качествами (например, иной квалификацией).

Сравнительно большое присутствие на руководящих постах работников, относящихся к возрастной группе от 34 до 44 лет, говорит о том, что для их подрастающей смены путь к руководству будет закрыт на длительное время, и т. д. Управление персоналом в условиях развитой рыночной экономики — действие более объемное, чем понятие «работа с кадрами». В новейших условиях философия управления персоналом, удерживая популярные классические задачи администрирования кадров, вынуждена удовлетворять основную стратегическую идею по руководству организацией. Кратко стратегическую роль управления персоналом определяется так: управление персоналом обязано быть продемонстрировано на высшем уровне управления хозяйствующим объектом; функцию управления персоналом нужно принимать во внимание при построении стратегии бизнеса и организационной структуры предприятия; все линейное руководство обязано принимать участие в осуществлении управления персоналом [20, с.137,138].

Любая деятельность, преднамеренно осуществляемая для развития и содействия основным полномочий кадров, необходимых для осуществления работы в настоящее время, или для развития возможностей работников, направленных на осуществление работы в будущем, определяет понятие профессионального обучения. Более конкретно, профессиональное обучение – это процесс прямой передачи новых профессиональных навыков и (или) знаний сотрудниками предприятий [6, с.76].

## **1.2 Принципы управления персоналом**

Становление рыночных отношений сопровождало отстранение от принципов степенного управления, строгой системы административного влияния, рождением новой организационной культуры, возникновением специфических ценностных установок. В западных компаниях кадровая политика постоянно пребывала в поле зрения их управления и сегодня она

остаётся одним из управленческих приоритетов. Главная цель системы управления персоналом — создание результативных мотиваций, снабжение компании высококвалифицированными сотрудниками, их эффективное использование, профессиональный и социальный прогресс.

Принципы управления персоналом — правила, основные положения и нормы, которым должны следовать руководство и работники в процессе управления персоналом. Они отражают требования объективно работающих экономических законов, поэтому и сами являются объективными.

Управление персоналом организации реализуется на основе нижеуказанных принципов:

— Альтернативность — многовариантная проработка предложений по выработыванию системы управления персоналом и выбор в наибольшей степени сообразного варианта для определенных условий производства.

— Бюрократия — обеспечение благоразумного господства центрального звена управления ( администрации ) над основной частью кадров для беспрекословного исполнения нормативных документов предприятия.

— Гибкость — это адаптивность системы управления кадрами к варьирующимся целям объекта управления и условиям его работы.

— Децентрализация — в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы управления персоналом должна быть обеспечена сообразная автономность структурных подразделений или отдельных управляющих, с передачей прав и обязательств на нижние уровни.

— Дисциплинированность — все сотрудники подчиняются правилам внутреннего трудового распорядка, а руководители применяют объективные меры к нарушителям дисциплины.

— Единоначалие — сосредоточение власти в руках линейных управленцев, сотрудник принимает указание и представляет отчет одному из непосредственных руководителей.

— Иерархичность — в системе работы с кадрами должно обеспечиваться иерархическое согласование между элементами управления



(структурными подразделениями и отдельными руководителями), базирующееся на разделении власти, решений и информации по уровням управления.

— Кадры решают все — должна быть разработана эффективная система подбора, расстановки и обучения кадров. Развитие и совершенствование сотрудников реализовываются в соответствии с плодами их труда, квалификацией, данными и спросом предприятия.

— Коллегиальность — управленцы трудятся в тесном контакте между собой и соединены оковами сотрудничества и взаимозависимости, участвуя в поиске и разработке особо значимых решений.

— Комплексность — при формировании системы управления персоналом необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления (внешние и внутренние, состояние объекта управления и т.д.), и охватывать все подсистемы работы с сотрудниками.

— Концентрация — трактуется как концентрация усилий разнообразных специальностей кадров на решение главных задач или как концентрация различных функций в одном подразделении системы управления персоналом, чтобы ликвидировать повторение и свести к минимуму цикл управления.

— Кооперация — система управления персоналом обязана гарантировать наивысшее разделение и специализацию процессов выработки, принятия и реализации решений человеком.

— Корпоративность — согласие интересов всех классов сотрудников в предоставлении единства интересов и усилий по достижению целей управления ("в единении — сила").

— Личная ответственность — всякий сотрудник предприятия должен точно знать свой круг обязанностей, и еще то, за что он несет личную ответственность (ресурсы, имущество, информация).

— Научность — подготовка и проведение мероприятий по образованию системы управления персоналом должны опираться на достижения науки в

области управления и с учетом изменения законов развития общественного производства в рыночных условиях.

— Оперативность — соответствующее моменту принятие решений по анализу и модернизации системы управления персоналом, предупреждающих или мгновенно устраняющих отклонения и конфликты ("не ждать").

— Параллельность — означает синхронное осуществление разных управленческих функций, для того, чтобы повысить оперативность управления кадрами и сократить рабочее время.

— Плановость — стартом всей работы является введение на долгий срок плановых темпов и пропорций развития сотрудники.

— Полная занятость — взаимосвязана со спросом рынка трудовых ресурсов. Личные вопросы решаются в короткие сроки, беспристрастно и результативно. Сотрудник обеспечивается работой и оплатой труда.

— Простота — чем элементарнее система и методы управления персоналом, тем вернее она служит. Конечно, это исключает облегчение системы управления персоналом в ущерб предприятию.

— Ротация — временное выбывание некоторых сотрудников не должно останавливать процесс реализации различных функций. На этот случай каждый сотрудник системы управления кадрами должен уметь исполнять круг обязанностей одного–двух сотрудников своего уровня и организованно двигаться по разным должностям.

— Согласованность — связь между звеньями по вертикали и горизонтали должна быть в целом согласована с основными целями предприятия и синхронизирована во времени.

— Специализация — распределение труда в системе управления персоналом (выделяется труд руководителей, специалистов и служащих). Создаются отдельные подразделения, предназначенные для выполнения однотипных функций управления.

— Справедливое вознаграждение — опирается на оплату по итогам индивидуального и коллективного труда с компенсацией стоимости рабочей силы.

— Централизация — естественный порядок предприятия, когда первичная информация поступает в центр (администрацию), где принимаются важные управленческие решения.

— Эффективность — подразумевает экономичную организацию системы управления кадрами на основе снижения процента расходов на управление в общих расходах на единицу выпускаемой продукции.

Принятие важности прогресса в развитии личности, гарантирующее использование человеческого ресурса в соразмерных интересах предприятия и сотрудника, — начальный принцип управления персоналом.

Методами управления персоналом называют способы воздействия на коллективы и отдельных сотрудников с целью осуществления регулирования их деятельности в процессе производства. Все методы подразделяются на три группы: административные, экономические и социально — психологические.

Административные методы направлены на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, склонность людей трудиться на определенном предприятии и т.п. Эти методы отличает прямой характер влияния: всякий регламентирующий и административный акт подлежит неременному выполнению.

Для административных методов свойственно их аналогичность правовым нормам, имеющим силу на конкретном уровне управления, а также нормам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические и социально — психологические методы имеют непрямой характер управленческого влияния. Нельзя полагаться на автоматическое действие этих методов, довольно сложно определить мощь их воздействия и конечный результат. Посредством экономических методов производится денежное вознаграждение коллективов и отдельных сотрудников. Эти методы основаны на применении экономического

механизма. Социально — психологические методы управления в свою очередь базируются на использовании социального механизма (система взаимоотношений в коллективе, социальные нужды и т.п.).

Все виды методов неотъемлемо соединены друг с другом.

Отбор из претендентов на свободные ставки занимает в механизме управления персоналом особое место.

В порядке вещей при отборе имеет место быть сравнение претендентов с работниками предприятия. Из этих соображений следует следующая типология кандидатов:

- 1) исключительный, который по совокупности своих деловых качеств соизмерим с первоклассными работниками предприятия;
- 2) сильный, который по своим деловым свойствам сопоставим с большей частью работников предприятия;
- 3) слабый, который по своим деловым свойствам не превышает уровень деловых свойств работников предприятия, и которого предпочтительно не принимать в организацию.

На данный момент определено два подхода к проведению отбора, реализуемые после знакомства с документацией претендентов, их устными и письменными рекомендациями:

- 1) собеседование (или интервью), является одним из самых распространенных, быстрых и дешевых методов отбора кандидатов, но его итоги в основном зависят от знаний, опыта и умений работников, проводящих собеседование, т.е. здесь играет важную роль субъективный фактор;
- 2) испытания, с помощью которых возможно понять, насколько эффективно будущий работник сможет вести профессиональную деятельность.

Оценка трудовой деятельности персонала представляет собой целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик личности (характера, способностей, навыков, мотивации)

требованиям исполняемой организационной роли. Такая оценка включает:

- текущее наблюдение за итогами работы;
- исполнение всевозможных аттестационных мер;
- анализ итогов текущего наблюдения и аттестаций;
- представление работникам итогов текущего наблюдения и аттестаций.

Основной целью оценки и анализа трудовой деятельности является добывание объективных сведений об итогах деятельности работников, о требуемых усилиях для достижения этих итогов, о довольстве сотрудников условиями труда и получаемыми вознаграждениями.

Оценку кандидата можно проводить нижеуказанными методами, объединяющимися в три группы:

— прогностический метод, когда широко используются анкетные данные; устные или письменные характеристики; мнения и отзывы руководителя и коллег по работе; личные беседы; психологические тесты;

— практический метод, когда проверяется пригодность сотрудника к выполнению служебных обязанностей на основе результатов его практической работы (для этого используется техника пробных перемещений);

— имитационный метод, когда кандидату предлагается решать конкретную ситуацию (ситуации).

В результате проводится экспертная оценка свойств и деловых качеств личности. В каждом индивидуальном случае набор критериев оценки будет зависеть от содержания и качества выполняемой в будущем работы. Предпочтение может быть отдано либо профессиональным, либо личным качествам.

Стандартный процесс принятия решения по отбору кадров:

1. Отбор претендента на занятие должности.
2. Предшествующая отборочная беседа.
3. Заполнение бланка заявления и анкеты претендента на должность.
4. Собеседование по найму.

5. Тестирование.
6. Рассмотрение рекомендаций и послужного списка.
7. Медицинский осмотр.
8. Принятие предложения о приеме.

Процедура оценки и выявления из ряда претендентов одного, получившего наивысшую оценку и согласие руководителя подразделения быть принятым на работу в организацию, завершается заключением трудового соглашения (договора), которому придается особое значение.

Профессиональная деятельность рассматривается как способ социально-экономического и духовного взаимодействия индивидуума и трудового коллектива. Это связано с тем, что одним из основополагающих признаков профессиональной деятельности является ее социально-экономический характер, обусловленный, с одной стороны, развитием экономических отношений, а с другой — развитием личности.

### **1.3 Эффективность методов управления**

Оценка эффективности управления крайне тяжела, следственно требуются определенные методики, аспекты, которые в большей мере созданы для оценки эффективности особых мер по научной организации управленческого труда, чем управления в целом.

Оценка экономической эффективности мероприятий по улучшению управления, как правило, содержит в себе расчет годового экономического эффекта, извлеченного от их осуществления, и соотнесение его с затратами на эти мероприятия. Эффект определить значительно труднее, чем результат, т.к. эффект - это долгосрочное проявление достижения результата. Так, если в качестве результата берётся уменьшение длительности процесса разработки и реализации важного решения, то эффектом от достижения этого результата

может быть возможность другой аналитической работы и самообразования за счет высвобождения части рабочего времени менеджеров.

Система показателей эффективности деятельности организации поставлена в необходимость предоставлять всестороннюю оценку эксплуатации всех ресурсов и включать в себя все общеэкономические показатели. Весьма большое значение имеет то, что расчеты эффективности управления должны вестись непрерывно: на стадиях проекта бизнес-плана, утверждения бизнес-плана, по мере его воплощения в жизнь. В системе показателей эффективности управления не все показатели имеют равную важность. Есть главные и второстепенные показатели. Если первые принято называть обобщающими, то вторые являются частными (функциональными), характеризующими какую-либо определенную сторону деятельности.

В общем понимании оценка персонала [12] является из себя определенный целенаправленный ход, устанавливающий соотношение количественных и качественных профессиональных параметров работников к запросам, которые предъявляются к должности, к отделу, либо к организации в общем.

Имеются нижеуказанные подходы к оценке эффективности [5, с. 182] :

- подход, отражающий экономические результаты управленческих решений;
- подход суммирования всех затрат и компенсаций на социальные и экологические последствия;
- подход, учитывающий полученные общечеловеческие ценности, с учетом адаптации к условиям рыночных отношений.

Анализируя эффективность как относительный показатель, отражающий соотношение понесенных издержки к полученным результатам, необходимо отметить, что затраты на работников организации – это те расходы организации, которые соединены с работой по привлечению новоиспеченных сотрудников, со стимулированием, повышением квалификации, улучшением условий труда, и многим другим вплоть до увольнения сотрудника.

Оценка эффективности системы управления персоналом организации это немаловажная часть повышения плодотворности функционирования каждой организации, и из этого следует, что она обязана осуществляться постоянно. Результаты должны представляться всем работникам, дабы побудить их к прогрессу в личных результатах.

Эффективная работа являет из себя извлечение наибольших результатов при наименьших затратах труда, времени и средств.

Для оценки эффективности управления персоналом, необходимо выбрать метод оценки, раскрывающий текущую ситуацию на организации, и сделает возможным найти слабые места, с целью их последующей ликвидации.

В основе оценки эффективности системы управления персоналом организации находится информация, как о каждом работнике, так и о коллективе в целом, а именно:

- информация о карьерном росте;
- информация о квалификации;
- информация о соотношении в половом и возрастном составе коллектива;
- информация о медицинских и психологических параметрах и др.

Оценке эффективности системы управления необходимо коррелироваться с другими этапами процесса управления, имея при этом неременную обратную связь с целью соответствующей моменту реакции управленцев на возникающие непростые обстоятельства.

Результаты проведения оценки системы управления персоналом предназначены обнаруживать имеющиеся трудности в работе с коллективом, такие как текучесть кадров, дисциплина, качество выполняемой работы, и другое.

Следуя из вышеуказанных фактов, имеется возможность отметить показатели деятельности службы управления персоналом, по которым можно произвести оценку эффективности системы управления персоналом:



1) Показатели экономической эффективности (расходы на реализацию кадровой политики).

2) Показатели качественной и количественной укомплектованности персонала (численность сотрудников; требование по рабочему месту – квалификация сотрудника, занимающего данное рабочее место).

3) Показатели степени удовлетворенности сотрудников.

4) Косвенные показатели (производительность труда, качество товаров и услуг, текучесть кадров).

Эффективность управления персоналом проявляется в том, как каждый работник использует свои личные ресурсы в направлении достижения общей цели, которая является итогом работы всего коллектива.

Система управления персоналом является одной из самых важных и неотделимых частей эффективного функционирования организации.

В работе Ю. Одегова, М. Маусова и М. Кулапова «Эффективность системы управления (социально – экономический аспект)», единого подхода к оценке эффективности системы управления нет, что обусловлено тем, что процесс трудовой активности тесно связан с производственным, с его конечными результатами, а также с социальным развитием производства.

Следуя из вышесказанного, и говоря об оценке эффективности системы управления персоналом, необходимо понимать эффективность экономическую, социальную и организационную.

Подвергнув анализу ряд научных работ [6, 11, 13, 15] отечественных и зарубежных ученых, имеется возможность выдвинуть две ведущих концепции оценки эффективности системы управления персоналом организации. Первая концепция заключается в том, что эффективность системы управления исходит из объединения производства и управления. Вторая концепция подразумевает собой то, что высокая эффективность системы управления персоналом воздействует на общую эффективность функционирования организации.

Для высококачественной оценки эффективности системы управления персоналом нужен комплексный подход, который бы содержал в себе соизмерение затрат и выгод от воплощения в жизнь главных аспектов системы управления персоналом, отражая ее эффективность, оказывающую воздействие на эффективность работы организации.

Нынешняя трудность почти каждой организации в области оценки эффективности управления персоналом заключается в том, что инвестиция средств в развитие и содержание кадров рассматриваются как траты, а не как инвестиции, производящий позитивный эффект.

Зная общие затраты на кадры организации, которые несут в себе сумму затрат на оплату труда сотрудников, различные отчисления на их содержание и отчисления на социальные нужды сотрудников, а так же итоги его социально — экономической деятельности, имеется возможность установить такие немаловажные показатели как рентабельность кадров, производительность труда и прочее.

Затраты на кадры делятся на основные и дополнительные (рисунок 1.1). Кроме представленного деления затрат, их так же можно разделить по видам деятельности, например расходы на прогнозирование трудовых ресурсов, на повышение квалификации и переподготовку, перевод или увольнение и другое.

Для установления эффективности системы управления персоналом нужен систематический опыт в измерении затрат и выгод общей программы управления персоналом и сравнения ее эффективности с эффективностью работы организации за тот же период [10, с. 413].

При проведении оценки эффективности системы управления персоналом предприятия необходимо иметь четкое представление о том, для какой именно цели будут применяться результаты оценки. После установления цели оценки, нужно подготовить показатели и критерии, по которым будет реализовываться оценка системы.



Рисунок 1.1 – Состав расходов на персонал

На нынешнем этапе, при оценке экономической эффективности управления персоналом, сквозным для всех организаций является показатель среднегодовой выработки на одного сотрудника. Расчет данного показателя производится путем деления среднегодового объема реализации услуг на среднесписочное количество кадров.

Для оценки социальной эффективности управления персоналом принято использовать коэффициент текучести. Расчет производится как отношение количества работников, уволенных по причинам, относимым к текучести к среднесписочного количества кадров.

Мастерство руководить людьми является решающим фактором, который гарантирует конкурентоспособность организаций и предпринимательский

успех, считает Егоршин А.П. [4]. Следовательно, появляется потребность в высококвалифицированных, знающих свое дело работниках.

Оценка эффективности системы управления персоналом, прежде всего обязан опираться на качественно – количественный анализ кадров, как способ исследования внутренней составляющей системы управления персоналом, а потом уже необходимо реализовать качественный, пошаговый анализ состояния каждого из элементов системы управления персоналом.

Разные методы управления персоналом обязаны нацеливаться на эффективность требуемых материальных и финансовых затрат и достижение организационных целей. Вследствие этого, при разработке методов управления персоналом стоит проявить большое внимание трудности оценки эффективности управления, имеющей немаловажное практическое значение.

Вопреки обилию материалов, значительность задачи эффективного управления персоналом ничуть не уменьшается. Это в большей степени связано с постоянно дополняющейся сферой приложения управленческих усилий, разработкой новых методов управления и быстрым увеличением информационного потока, сфокусированного на менеджере. При этом нужно принимать во внимание то, что потребности сотрудников непрерывно увеличиваются, а интересы и ценностные ориентации меняются вместе с динамично изменяющимися внешними условиями.

При всем этом стратегия управления персоналом предприятий обязана быть направлена на повышение уровней образования, квалификации и культуры сотрудников, предоставление большому количеству сотрудников условий для обогащения профессиональных знаний, постоянного совершенствования своего мастерства и саморазвития. Все это означает актуальную необходимость в более основательном рассмотрении и внедрении современных методов управления персоналом в современных организациях.

## **АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ 2 АНАЛИЗ ФИНАНСОВО – ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ООО «МОНТАЖ – СЕРВИС»**

### **2.1 Характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «Монтаж – Сервис» учреждено в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и исполняет свою деятельность на основании Устава и действующего законодательства.

ООО «Монтаж – Сервис» является юридическим лицом, созданным для осуществления предпринимательской деятельности, и обладает полной хозяйственной самостоятельностью.

Полное наименование юридического лица: Общество с ограниченной ответственностью «Черногорскэлектромонтаж»

Юридический адрес: 655163, республика Хакасия, г. Черногорск, ул. Промышленная, 10

Основной целью деятельности ООО «Монтаж – Сервиса» является извлечение прибыли.

История компании ООО «Монтаж – Сервиса» прослеживается с 1996 года, направлением деятельности которого являлась электромонтажные работы и пусконаладочные работы; изготовление, поставка и реализация продукции электротехнического назначения, широкого спектра.

Предприятие имеет производственные площади и техническую базу, а также спецтехнику для производства электромонтажных и строительных работ.

Первоначально основными направлениями развития были электромонтажные и пусконаладочные работы, приоритетной задачей при выполнении электромонтажных работ компания ставит именно качество

выполнения электромонтажа, при этом сроки выполнения электромонтажных работ никогда не бывают нарушены.

На предприятии вводятся системы менеджмента и качества ИСО9001-2001.

В настоящее время ООО «Монтаж – Сервис» готовы предложить свои услуги по поставке, разработке, проектированию, оснащению и сдаче «под ключ» комплектных трансформаторных модернизированных подстанций 10; 35; 110 кВ, а также комплектных распределительных устройств на напряжение 6; 10 кВ.

Предприятие обладает лицензиями на выполнение проектных и строительно-монтажных работ по устройству наружных и внутренних инженерных сетей и коммуникаций, монтаж технологического оборудования электротехнических установок, пуско–наладочных работ.

Инфраструктура ООО «Монтаж – Сервиса» состоит из участков:

- 1) Монтажно – линейный участок
- 2) Монтажно – заготовительный участок
- 3) Участок по ремонту трансформаторов
- 4) Участок механизации и транспорта
- 5) Строительный участок
- 6) Пуско – наладочный участок
- 7) Участок инженерной подготовки производства и комплектации
- 8) Цех по производству кабельно-проводниковой продукции
- 9) Участок покраски
- 10) Служба по охране труда

Функции управления деятельностью предприятия реализуются подразделениями аппарата управления, которые вступают в экономические, организационные, социальные, психологические отношения друг с другом.

Организационная структура предприятия ООО «Монтаж – Сервис» представлена на рисунке 2.1.

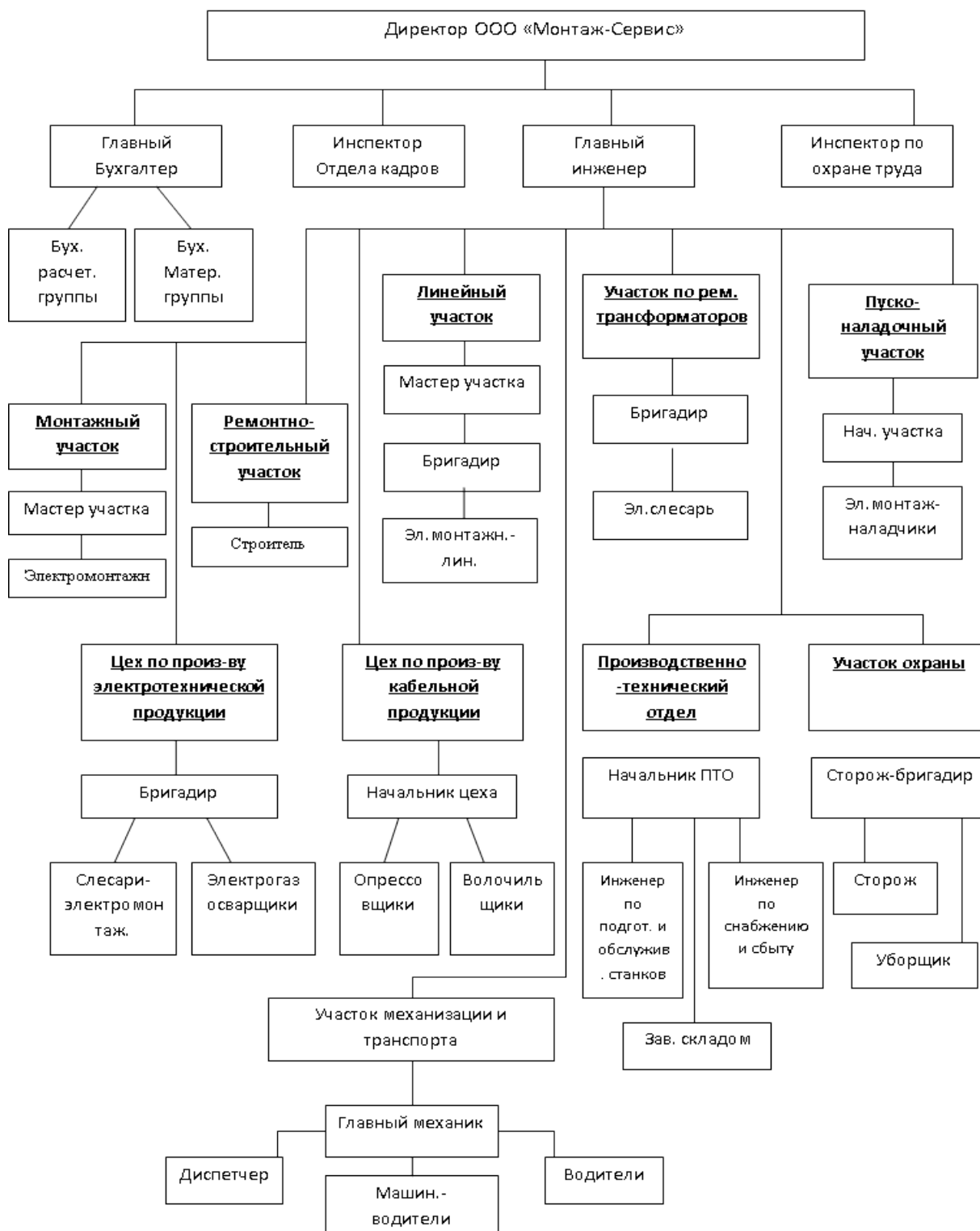


Рисунок 2.1 Организационная структура ООО «Монтаж – Сервис»

Компания располагает штатом компетентных специалистов, ведет политику повышения уровня профессионализма специалистов, проводит обучения на рабочих местах. Коллектив завода постоянно совершенствует

технологический процесс, ищет нестандартные решения по выпуску новой продукции с целью поддержания высокого уровня конкурентоспособности в условиях рынка. Показателем уровня профессионализма является такие

Получение прибыли как на объектах Республиканского значения «Хирургический комплекс» в г. Черногорске, «Дом инвалидов» в г. Абакане; Федерального значения: ГОК ОАО «Саяношугенская ГЭС им. П.С. Непорожного» строительства энергоснабжения обводного тоннеля; угольной промышленности: разрез «Степной» строительство обогатительной фабрики, ООО «Анжерская топливозаготовительная компания» строительство нефтеперерабатывающего завода в г. Анжеро – Судженск, МУП Абаканские электрические сети, ЮЭС ОАО Хакасэнерго и т.д. Среднесписочный состав предприятия составляет 60 человек.

Цели формулируются как в количественном, так и в качественном выражении (рисунок 2.2).

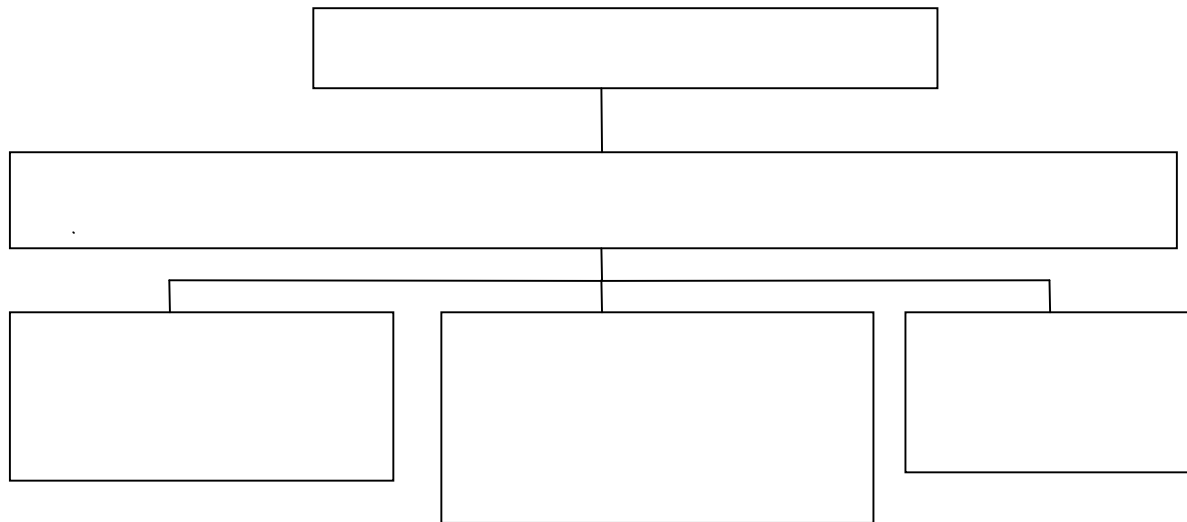


Рисунок 2.2 – Цели предприятия

Цель бизнеса для предприятия – максимизация прибыли в долгосрочной перспективе без серьезных рисков и конечная цель, это максимально полное удовлетворение потребностей клиентов.



Миссия предприятия ООО «Монтаж – Сервис» – стремление к комплексному решению проблемы бизнеса в области оказания услуг на самом высоком уровне.

На основе общей миссии формулируются и устанавливаются цели предприятия – конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится достигнуть предприятие.

Основной принцип работы предприятия предоставление полного комплекса услуг выполнение всех проектных, строительных и пуско-наладочных работ «под ключ», обеспечение гарантийных обязательств.

## 2.2 Анализ финансовых показателей

Анализ финансово – хозяйственной деятельности начнем с динамики финансового состояния ООО «Монтаж – Сервис», который основывается на аналитической группировке анализа статей актива и пассива баланса за 2016г. (см. приложения А). При этом используем методику вертикального (по удельному весу) и горизонтального (в динамике) анализа. Это позволит увидеть удельный вес каждой статьи баланса в его общем итоге, оценить по каждой статье абсолютное отклонение, темпы роста или снижения.

Таблица 2.1 – Агрегированный аналитический баланс за 2016 г.

Актив	Сумма, тыс. руб.	%	Пассив	Сумма, тыс. руб.	%
Внеоборотные активы	1836,0	24,0	Собственный капитал	2686,0	35,0
Оборотные активы	5828,0	76,0	Заемный капитал	4978,0	65,0
Баланс	7664,0	100,0	Баланс	7664,0	100,0

По валюте баланса за 2016 год масштаб деятельности предприятия составляет 7664 тыс. рублей. Доля основных средств в совокупных активах на конец анализируемого периода составила менее 40%, из чего следует, что предприятие имеет "легкую" структуру активов, что свидетельствует о мобильности имущества предприятия. Наибольший удельный вес в

структуре совокупных активов приходится на оборотные активы, это свидетельствует о формировании достаточно мобильной структуры активов, способствующей ускорению оборачиваемости средств предприятия. Величина оборотных активов предприятия за анализируемый период увеличилась на 15 %. Деловая активность предприятия приемлема, так, рентабельность деятельности предприятия находится на среднем уровне (13,8 %)

Анализ необходимо начать с общей оценки динамики и структуры показателей активов предприятия. Полученные данные способствуют выявлению предпосылок производственной и финансовой устойчивости, а также дают возможность оценить потенциал экономического роста предприятия.

Таблица 2.2 – Показатели структуры и динамики активов

№ п.п.	Показатели	2015г.		2016г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1	Всего активов:	6504,0	100,0	7664,0	100,0	1160,0	15,1
	в том числе:						
1.1.	внеоборотные	1554,0	23,9	1836,0	23,9	282,0	15,4
	из них:		-				
	финансовые	1497,0	-	1625,0		128,0	7,9
1.2.	оборотные	4950,0	76,1	5828,0	76,1	878,0	15
	из них:						
	материальные	498,0	-	680,0	-	182,0	26,8
	финансовые	4338,0	-	5020,0	-	682,0	13,6

Показатели динамики свидетельствуют о повышении суммы имущества на 13,7 %. Рост валюты баланса на 1077 тыс. руб. обусловлен увеличением хозяйственного оборота. В структуре актива баланса величина оборотных активов ( 76,1 % ) значительно преобладает над внеоборотными ( 23,9 % ). Преобладание оборотных средств над внеоборотными положительно характеризует баланс предприятия.

Анализ оборотных активов.

По данным баланса оборотные активы занимают больше половины всего капитала, вовлеченного предприятием в хозяйственный оборот ( 76,1 % ).

По данным баланса, представленным в таблице 2.3, оборотные активы занимают больше половины всего капитала, вовлеченного предприятием в хозяйственный оборот ( 76 % ).

Таблица 2.3 – Показатели структуры и динамики оборотных активов

№ п.п.	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1	Оборотные активы - всего	4950,0	100,0	5828,0	100,0	878,0	15,0
	В том числе:						
1.1.	Запасы	470,0	9,5	653,0	11,2	183,0	28,0
	сырье, материалы	253,0	5,1	429,0	7,3	176,0	41,0
	готовая продукция	217,0	4,4	224,0	3,8	7,0	3,0
1.2	НДС	28,0	0,6	27,0	0,4	-1,0	-3,7
1.3	Дебиторская задолженность	3763,0	76,0	4304,0	73,9	540,0	12,5
1.4	Денежные средства	575,0	11,6	716,0	12,3	141,0	19,6
1.5	Прочие оборотные активы	114,0	2,3	128,0	2,2	14,0	10,9

По данным таблицы 2.3 можно отметить, что в целом по предприятию наблюдается рост объема оборотных активов, прирост составил 878 тыс. руб. В первую очередь, данный показатель достигнут за счет увеличения дебиторской задолженности, значительного роста денежных средств и объема запасов. Оборотный капитал участвует во всех стадиях кругооборота, отраженных статьями в балансе, кроме статьи незавершенное производство. Наибольшее количество оборотного капитала поглощает статья дебиторской задолженности ( ДЗ = 4304 тыс. руб. ).

Продолжает анализ расчет общих показателей оборачиваемости оборотных активов, представленный в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Расчет общих показателей оборачиваемости оборотных активов

№ п.п.	Показатели	2015г.	2016г.	Отклонения
1	Выручка от продажи, тыс. руб.	22337,0	25437,0	3100,0
2	Средние остатки оборотных средств, тыс. руб.	-	5389,0	-
3	Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	4,5	4,4	0,1
4	Длительность одного оборота, дней	80,0	82,0	2,0

По данным таблицы 2.4 видно, что общие показатели оборачиваемости демонстрируют средний уровень оборачиваемости оборотных средств. Сумма оборотных средств, высвобожденных вследствие ускорения оборачиваемости, определяется как: произведение числа дней, на которое ускорилась оборачиваемость, на фактический однодневный оборот по реализации. Оборотный капитал предприятия за год совершает около 5 оборотов ( $K_o = 4,5$ ) и он осуществляется за 80 дней. В отчетном году произошло снижение оборачиваемости оборотных средств в сравнении с прошлым годом ( $\Delta K_o = 0,1$ ). Повышение эффективности использования оборотных средств заключается в ускорении их оборачиваемости в результате организации управления оборотными средствами. В управлении оборотными средствами должны принимать участие экономические службы (нормирование оборотных средств), технические службы (организация производственного процесса), маркетинговые службы.

Капитал ООО «Монтаж – Сервис», находящийся во временном пользовании его партнеров, на конец отчетного года составил 4304 тыс. руб. или 73,9 % всего оборотного капитала. Такая величина является нежелательной и требует минимизации. Группировка дебиторской задолженности по категориям дебиторов представлена в таблице 2.5.

Таблица 2.5 – Группировка дебиторской задолженности по категориям дебиторов

№ п.п.	Показатели	2015г.		2016г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1.	Дебиторская задолженность	3763,0	100,0	4304,0	100,0	541,0	12,5
	в том числе:						
1.1.	покупатели и заказчики	3296,0	87,6	3615,0	84	319,0	8,8
1.3.	авансы выданные	322,0	8,6	415,0	9,6	93,0	22,4
1.5.	прочие дебиторы	145,0	3,9	273,0	6,4	128,0	46,9

Рассмотрим анализ дебиторской задолженности, сгруппировав по срокам погашения и образования, данные представлены в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Группировка дебиторской задолженности по срокам погашения и образования

№ П.п.	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1.	Дебиторская задолженность	3763,0	100	4304,0	100	541,0	12,6
	в том числе:						
1.1.	долгосрочная	531,0	14,1	496,0	11,5	-35,0	-7
1.2.	Краткосрочная	3232,0	85,9	3808,0	88,5	576,0	15,1

За анализируемый год доля оборотных активов отвлечена в дебиторскую задолженность в сумме 4304 тыс.руб. В наибольшей степени дебиторскую задолженность формируют покупатели и заказчики, которые в наибольшей мере отвлекают из обращения денежные средства, за анализируемый год сумма задолженности составляет 3615 тыс.руб., что составляет 84%. На финансовое положение предприятия влияет не само наличие дебиторской задолженности, а её размер, движение и форма, т.е. то, чем вызвана эта задолженность. Дебиторская задолженность не всегда образуется в результате нарушения порядка расчетов и не всегда ухудшает финансовое

положение. Поэтому её нельзя в полной сумме считать отвлечением собственных средств из оборота, т.к. она служит объектом банковского кредитования и не влияет на платежеспособность предприятия.

Пассивный капитал – это капитал, рассматриваемый с точки зрения источников его привлечения. Исследование пассивов необходимо начать с общего анализа структуры и динамики источников, который представлен в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Показатели структуры и динамики пассивов

№ п.п.	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1.	Всего источников:	6504,0	100,0	7664,0	100,0	1160,0	15,1
	в том числе:						
2.	Собственных	2381,0	36,6	2503,0	32,7	122,0	4,9
3.	Заемных	4123,0	63,4	5161,0	67,3	1038,0	20,1
	из них:						
4.	Долгосрочных	21,0	0,5	23,0	0,4	2,0	8,7
5.	Краткосрочных	4102,0	99,5	5138,0	99,6	1036,0	20,1

По данным таблицы 2.7 можно сделать вывод, что деятельность предприятия в наименьшей мере обеспечена собственными источниками финансирования в сравнении с заемными. Общие объемы и спектр источников финансирования предприятия за анализируемый год увеличились на 1160 тыс. руб. Количество собственных средств за анализируемый год увеличилось на 122 тыс. руб., то есть на 4,9%, количество заемных средств значительно увеличилось, на 1038 тыс. руб., то есть на 20,1%. На основании данных структуры и динамики пассивов можно сделать вывод о том, что наибольшая доля обеспеченности предприятия приходится на краткосрочные

заемные средства, показатели собственного капитала возрастают с наименьшей мерой. Анализ таблицы 1.7 проведем для того, чтобы выявить какие категории кредиторов предоставляют капитал во временное пользование предприятию, наблюдаются ли объемные и структурные сдвиги заемного капитала.

Большое влияние на финансовое состояние организации оказывают состав и структура заемных средств, то есть соотношение долгосрочных, среднесрочных и краткосрочных финансовых обязательств. Анализ структуры и динамики заемного капитала по категориям кредиторов в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Группировка обязательств по категориям

№ п.п.	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1.	Обязательств всего:	3968,0	100,0	4978,0	100,0	1010,0	20,3
	в том числе:						
2.	Отложенные налоговые обязательства	21,0	0,5	23,0	0,5	2,0	8,6
3.	кредиторская задолженность всего в том числе:	3904,0	98,0	4898,0	98,4	994,0	20,3
4.	Поставщики и подрядчики	2354,0	60,0	3341,0	68,2	987,0	29,6
5.	Перед персоналом предприятия	279,0	7,1	352,0	7,2	73,0	20,7
6.	Перед государственными внебюджетными фондами	57,0	1,5	73,0	1,5	19,0	5,4
7.	В бюджет по налогам и сборам	428,0	11,0	413,0	8,5	-15,0	-3,6
8.	Прочие кредиторы	786,0	20,0	792,0	16,2	6,0	0,8
9.	Прочие обязательства	43,0	1,1	57,0	1,1	14,0	24,6

Для более полного анализа заемного капитала, необходимо сгруппировать обязательства по срокам их погашения и образования. Данные представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Группировка обязательств по срокам погашения и образования

№ п.п.	Показатели	2015 г.		2016 г.		Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%	Сумма, тыс. руб.	%
1.	Заемные средства – всего:	3968,0	100,0	4978,0	100,0	1010,0	20,3
	в том числе:						
1.1.	Долгосрочные обязательства	21,0	0,01	23,0	0,01	2,0	0,08
1.2.	Краткосрочные обязательства	3947,0	99,4	4955,0	99,5	1008,0	20,0
1.3.	Кредиторская задолженность	3904,0	98,4	4898,0	98,6	994,0	20,3
1.4.	Отложенные налоговые обязательства	21,0	0,01	23,0	0,01	2,0	0,08
1.5.	Прочие обязательства	43,0	0,02	57,0	0,02	6,0	0,1

Заемные средства предприятия во временное пользование фирмы предоставляют поставщики и подрядчики, которые относятся к статье баланса кредиторской задолженности, сумма задолженности в анализируемом году составила 4898 тыс.руб., что на 994 тыс.руб. больше, чем в предыдущем году. Долгосрочные обязательства незначительны: за анализируемый период 23 тыс. руб., за предыдущий 21 тыс. руб. Доля краткосрочных обязательств занимает значительную часть в структуре пассива баланса (99,5%), из них кредиторской задолженности 98,4%. С точки зрения финансовой устойчивости и независимости предприятия, доля краткосрочных обязательств не должна превышать 40%. В нашем случае, она превышает норму, что может являться одной из причин финансовой неустойчивости и усилении финансовых рисков предприятия.

Ключевой целью анализа финансовой устойчивости является получение определенного числа основных (наиболее представительных) параметров, дающих объективную и точную, обоснованную характеристику финансовой устойчивости. Это относится прежде всего к изменениям в структуре активов



и пассивов, в расчетах с дебиторами и кредиторами, в составе прибылей и убытков. Данные представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Показатели обеспеченности материальных активов источниками финансирования

тыс. руб.			
№ п.п.	Показатели	2015 г.	2016 г.
1	Собственный капитал	1902,0	2536,0
2	Внеоборотные активы	1584,0	1554,0
3	Собственные оборотные средства	318,0	982,0
4	Долгосрочные пассивы	17,0	20,0
5	Собственные и долгосрочные источники	335,0	1002,0
6	Краткосрочные кредиты и займы	3620,0	3876,0
7	Общая величина основных источников	3955,0	4878,0
8	Общая величина запасов и затрат	276,0	498,0
9	Излишек (+) или недостаток (-)	42,0	484,0
10	Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных источников	59,0	518,0
11	Излишек (+) или недостаток (-) общей величины основных источников	3679,0	4380,0

Из расчета относительных показателей, представленных в таблице 2.10, следует, что предприятие имеет нормальный тип финансовой устойчивости, т.к. величина материально – производственных запасов меньше суммы собственных оборотных средств и банковских кредитов под эти товарно-материальные ценности. Абсолютные показатели устойчивости за анализируемый год увеличились, чем за предыдущий (избыток общей величины основных источников наблюдается по отчетам, как за анализируемый год, так и за предыдущий и равен 4380 тыс. руб., и 3679 тыс. руб. соответственно)

Рассмотрим коэффициенты финансовой устойчивости предприятия. Коэффициент автономии характеризует долю собственности владельцев предприятия в общей сумме активов. Кроме того, чем выше значение коэффициента, тем более предприятие финансово устойчиво и тем менее зависимо от сторонних кредитов, т.е. данное предприятие финансово устойчиво. С точки зрения инвесторов и кредиторов чем выше значение

коэффициента, тем меньше риск потери инвестиций вложенных в предприятие и предоставленных ему кредитов.

Таблица 2.11 – Расчет коэффициентов финансовой устойчивости

№ п.п.	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонение	Нормативное значение
1	К-т автономии	0,31	0,37	0,06	$\geq 0,5$
2	К-т обеспеченности запасов	0,7	1,8	1,1	$\geq 0,6$
3	К-т обеспеченности оборотных активов	0,04	0,17	0,13	$\geq 0,1$
4	К-т маневренности	1,09	1,53	0,44	$\geq 0,3$

В результате подсчета коэффициентов финансовой устойчивости за анализируемый период не все показатели соответствуют нормативному значению. Коэффициент автономии составляет 0,37, а нормативное значение  $\geq 0,5$ . В результате расчета коэффициентов финансовой устойчивости, следует, что предприятие в большей степени зависимо от заемных источников финансирования. Значительный рост коэффициента обеспеченности запасов на 1,1 % положительно сказывается на финансовой устойчивости компании.

Анализ ликвидности баланса заключается в сравнении средств по активу, сгруппированных по степени их ликвидности и расположенных в порядке убывания ликвидности, с обязательствами по пассиву, сгруппированными по срокам их погашения и расположенными в порядке возрастания сроков.

Таблица 2.12 – Группировка статей баланса для анализа его ликвидности

Актив	2015 г. тыс. руб.	2016 г. тыс. руб.	Пассив	2015 г. тыс. руб.	2016 г. тыс. руб.
Наиболее ликвидные активы	575,0	716,0	Наиболее срочные обязательства	3876,0	4898,0
Быстро реализуемые активы	3763,0	4304,0	Краткосрочные	43,0	57,0
Медленно реализуемые активы	498,0	680,0	Долгосрочные	21,0	23,0

Окончание таблицы 2.12

1.	2.	3.	4.	5.	6.
Трудно реализуемые активы	1554,0	1836,0	Постоянные пассивы	2481,0	2686,0
ИТОГО:	6504,0	7664,0	ИТОГО:	6420,0	7664,0

При определении ликвидности баланса группы актива и пассива сопоставляются между собой.

Условия абсолютной ликвидности баланса:

$$A1 \geq П1 \qquad A2 \geq П2 \qquad A3 \geq П3 \qquad A4 \leq П4$$

Необходимым условием абсолютной ликвидности баланса является выполнение первых трех неравенств, четвертое неравенство носит так называемый балансирующий характер: его выполнение свидетельствует о наличии у предприятия собственных оборотных средств. Так как первое из неравенств имеет знак, противоположный зафиксированному в оптимальном варианте ( $A1 \leq П1$ ), то ликвидность данного баланса отличается от абсолютной. При этом недостаток средств по одной группе активов компенсируется избытком по другой, но на практике менее ликвидные средства не могут заменить более ликвидные.

Важнейшей характеристикой текущего финансового положения предприятия является его способность своевременно оплачивать свои разнообразные обязательства. Это способность (иными словами – ликвидность) зависит от степени соответствия величины имеющихся платежных ресурсов величине краткосрочных долговых обязательств. При этом в качестве платежных ресурсов могут рассматриваться в первую очередь денежные средства и краткосрочные финансовые вложения. Денежные средства, в данном случае, не готовы к осуществлению немедленных платежей.

Для оценки платежеспособности используются коэффициенты ликвидности, представленные в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – Расчет коэффициентов ликвидности

Наименование коэффициента	2015 г.	2016 г.	Нормативное значение	
			Отечествен. нормативы	Зарубеж. нормативы
К-т абсолютной ликвидности	0,05	0,15	$\geq 0,1$	$\geq 0,2$
К-т критической ликвидности	0,97	0,97	$\geq 0,7-0,8$	$\geq 1,5$
К-т текущей ликвидности	1,1	1,2	$\geq 1,2-1,5$	$\geq 2,0$

Анализ коэффициентов ликвидности, представленный в таблице 2.13, говорит о том, что показатели анализируемого года совпадают с нормативными значениями. Коэффициент абсолютной ликвидности, характеризующий способность предприятия расплачиваться по счетам в кратчайшие сроки, показывает, что на конец 2016 г. 15 % краткосрочных заемных обязательств могут быть погашены незамедлительно. Коэффициент текущей ликвидности равен 1,2, т.е. предприятие способно погашать краткосрочные обязательства за счет оборотных активов. Коэффициент критической ликвидности свидетельствует о способности предприятия погасить краткосрочную задолженность за счет наиболее ликвидных текущих активов. Значение  $K_{кр.л.}$  равное 0,97, возможно, свидетельствует о нерациональной структуре капитала, о слишком высокой доле неработающих активов в виде наличных денег и средств на счетах. Негативно отражается и тот факт, что наибольшую долю ликвидных средств составляет дебиторская задолженность, часть которой трудно своевременно взыскать.

Таблица 2.14 – Сравнительный анализ дебиторской и кредиторской задолженностей

Показатели	ДЗ	КЗ
1. Сумма предыдущего периода, тыс. руб.	3763,0	3904,0
2. Сумма отчетного периода, тыс. руб.	4303,0	4898,0
3. Темп роста, %	111,5	107,1

Темп роста дебиторской задолженности (111,5 %) превышает темп роста кредиторской (107,1 %), это влечет за собой отрицательные последствия, так как предприятие извлекает из оборота средства в виде сумм дебиторской задолженности, что может привести к увеличению кредиторской задолженности для поддержания непрерывности производственного цикла.

Эффективность и развитие предприятия отражают показатели: выручка, прибыль, деловая активность и рентабельность. Абсолютные показатели выручки и прибыли, их тенденция позволяют оценить в целом успешность деятельности предприятия.

Таблица 2.15 – Анализ финансовых результатов

№ п.п.	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения	
		Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	Сумма, тыс. руб.	%
1	Выручка от реализации продукции	22337,0	25437,0	3100,0	12,1
2	Себестоимость продаж	( 19489,0 )	( 21735,0 )	( 2246,0 )	10,3
3	Валовая прибыль (убыток)	2848,0	3702,0	854,0	23,0
4	Коммерческие расходы	( 107,0 )	( 132,0 )	( 25,0 )	18,9
5	Управленческие расходы	( 64,0 )	( 85,0 )	( 21,0 )	24,7
6	Прибыль (убыток) от продаж	2677,0	3494,0	817,0	23,4
7	Проценты к получению	14,0	18,0	4,0	22,0
8	Прочие доходы	192,0	279,0	87,0	31,2
9	Прочие расходы	( 1084 )	( 1378,0 )	( 294,0 )	21,3
10	Прибыль(убыток) до налогообложения	1799,0	2413,0	614,0	25,5
11	Текущий налог на прибыль	( 360,0 )	( 483,0 )	( 123,0 )	25,5
12	Чистая прибыль убыток	1439,0	1930,0	491,0	25,5

Таким образом, в отчетном году по сравнению с прошлым годом величина прибыли от продаж увеличилась на 817 тыс. рублей или на 23,4 %, за счет более быстрого темпа прироста выручки от продаж по сравнению с

уровнем роста себестоимости (130,8 % на против 129,7 %). Значительно увеличился удельный вес прибыли от продаж в выручке от продаж (23,4 %), что свидетельствует эффективности текущей деятельности и является следствием выполнения условия оптимизации прибыли от продаж. Чистая прибыль отчетного периода выросла на 491 тыс. рублей (25,5 %), что свидетельствует об эффективной деятельности организации. В итоге в результате анализа финансовых результатов, показатели в отличие от предыдущего года значительно возросли, что говорит о тенденции роста общих финансовых результатов.

Деловая активность предприятия в финансовом аспекте проявляется прежде всего в скорости оборота его средств. Согласно коэффициентам деловой активности предприятие осуществляет свою деятельность эффективно.

Таблица 2.16 – Показатели деловой активности

№ п.п.	Показатели	2015 г.	2016 г.	Отклонения %
1	Коэффициент деловой активности	3,1	3,5	0,4
2	Фондоотдача основных средств	11,4	14,9	3,5
3	Коэффициент оборачиваемости оборотных активов	4,3	4,5	0,2
4	Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	19,6	18,8	-0,8
5	Коэффициент оборачиваемости заемных средств	9,5	11,5	2,0

Работа капитала характеризуется высокой интенсивностью ( $K_{д.а.} = 18,8$ ). Показатель фондоотдачи равен 14,9 что означает: на каждый рубль основных средств приходится 14,9 рублей выручки. Оборачиваемость собственного капитала равна 18,8 – это значит, что 18 раз в год будет возвращен собственный капитал в виде выручки. Незначительное снижение оборачиваемости относительно предыдущего года говорит о том, что собственные средства предприятия в меньшей мере вводятся в оборот. Коэффициент оборачиваемости оборотных активов за анализируемый год

увеличился всего на 0,2 %, это значит, что оборотные средства за отчетный период стали совершать больше оборотов, по сравнению с предыдущим годом. На основании этих данных можно сделать вывод, что состояние деловой активности на предприятии среднее.

Рассмотрим показатели рентабельности предприятия, данные представлены в таблице 2.17.

Таблица 2.17 – Показатели рентабельности

Наименование показателя	2015 г.	2016 г.	Отклонения, %
Рентабельность продаж	11,2	12,0	0,8
Рентабельность основной деятельности	12,7	13,8	1,1
Рентабельность активов	21,5	27,7	6,2
Рентабельность собственного капитала	53,4	60,5	7,1

Рентабельность продаж в отчетном периоде увеличилась на 0,8 %, что означает повышение величины прибыли от операционной деятельности, что в свою очередь несет собой положительную динамику. Показатель рентабельности продаж характеризует важнейший аспект деятельности компании - реализацию основной продукции, а также позволяет оценить долю себестоимости в продажах.

Коэффициент рентабельности основной деятельности за анализируемый период вырос на 1,1 %, что означает рост величины прибыли, приходящейся на 1 рубль затрат основной деятельности.

Увеличение рентабельности активов на 6,2 %, говорит об увеличении отдачи активов, с 1 рубля активов получено на 0,062 рубля чистой прибыли больше, что несет собой позитивную динамику.

Рентабельность собственного капитала в рассматриваемом периоде показала рост в 7,1 %, соответственно на 1 рубль акционерного капитала получено на 0,71 рубля чистой прибыли больше.

Таким образом, по результатам анализа рентабельности предприятия можно сделать вывод о том, что рентабельность предприятия ООО «Монтаж – Сервис» находится на среднем уровне.

### 2.3 Управленческий анализ

Управленческий анализ – это анализ деятельности предприятия с целью принятия оптимальных управленческих решений. От правильности и результативности управленческого анализа зависит основной результат — прибыль, которая затем становится объектом финансового анализа.

Рассмотрим деятельность организации в разрезе предоставляемых услуг и реализации товара, данные представлены в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Объем реализации товаров и услуг

Объем реализации товара и услуг, тыс. руб.					
Периоды	Пуско-наладочные работы	Высоковольтная электрощитовая продукция	Низковольтная электрощитовая продукция	Кабельная продукция	Всего
2015 г.	14738,0	1425,0	1683,0	4491,0	22337,0
2016 г.	16248,0	2075,0	1900,0	5214,0	25437,0

По данным, представленным в таблице 2.18, можно сделать следующий вывод. Предоставление услуг по пуско – наладочным работам приносят основную часть дохода 16248 тыс. руб. (66 %), реализация высоковольтной электрощитовой продукции в отчетном году составила 2075 тыс. руб. (6,4 %), а низковольтной электрощитовой продукции – 1900 тыс. руб., что составило 8 % от всей выручки. Выручка от реализации кабельной продукции составила 5214 тыс. руб. (20 %) .

Эффективность управленческого анализа также характеризуется рациональным использованием полезной площади, имеющейся в распоряжении организации. ООО «Монтаж – Сервис» занимает около 1000 кв.м. полезной площади. Не вся площадь предприятия используется



эффективно, что ведет за собой негативные последствия.

Организация ежегодно рассчитывает среднесписочную численность персонала, учитывая мероприятия развития и возможности изменения списочной численности персонала исходя из загруженности производственного персонала. В таблице 2.19 представлено количество работающих на предприятии в 2015 и 2016 годах.

В состав административного персонала входят 7 человек – руководитель, 3 бухгалтера, инспектор отдела кадров, главный инженер, инженер по охране труда, их доля в общей численности персонала составляет 12 %.

Таблица 2.19 - Количество работающих в организации

Наименование	Количество, чел.	
	2015 г.	2016 г.
Административный персонал	7,0	7,0
Мастера (начальники) участков	9,0	9,0
Производственный персонал	41,0	42,0
Обслуживающий персонал	3,0	3,0
Итого	60,0	61,0

Исходя из специфики организации, производственный персонал является основным персоналом и составляют большую долю от общего числа работающих – 42 человека (68 %). Всего в 2016 году на предприятии работало 61 человек.

Возраст производственного персонала колеблется в диапазоне от 38 до 50 лет, все работники имеют необходимую квалификацию, в процессе работы постоянно ее повышают.

Таблица 2.20 Анализ расходования фонда оплаты труда

Показатели	2015 г. тыс. руб.	2016 г. тыс. руб.	Изменения, %
Выручка от реализации продукции, млн. руб.	22337,0	25427,0	113,9
Среднесписочная численность работающих, чел.	60,0	61,0	101,7

Окончание таблицы 2.20

1.	2.	3.	4.
Фонд заработной платы, млн. руб.	9410,0	9835,0	104,5
Средняя заработная плата, млн. руб.	18,8	19,6	104,3
Производительность труда, млн. руб. / чел.	372,3	417,0	112,0
Абсолютный перерасход (экономия) фонда заработной платы, млн. руб.	0	-175	-
Относительный перерасход (экономия) фонда заработной платы, млн. руб.	12,0	24,0	-
Увеличение фонда заработной платы за счет изменения численности, млн. руб.	—	156,8	110,0
Увеличение фонда заработной платы за счет изменения средней заработной платы, млн. руб.	156,8	161,2	102,8

За отчетный период сумма заработной платы всех работников персонала составила 9832 тыс. руб. вместо 9410 тыс. руб., т.е. на 425 тыс. руб. больше, или на 4 %. Рост фонда заработной платы имеется по всем категориям работающих. Средняя численность работников увеличилась за весь рассматриваемый период в целом на 1 человека. Данный факт повлек за собой увеличение фонда заработной платы на 425 тыс. руб. При этом рассматривая изменения в разрезе годов видно, что фонд заработной платы значительно увеличивается. Это связано в первую очередь с повышением заработной платы работникам предприятия. И это является положительным моментом.

Показатель производительности исчисляется как результат работы предприятия (выручка), отнесенный к вложенным ресурсам (производительность на 1 руб. затрат, одно рабочее место, единицу времени или на одного работающего). Таким образом, выручка за 2016 год, по сравнению с 2015 годом, увеличилась на 3100 тыс. руб. Что говорит о том, что, производительность труда работников возростала значительными темпами.

Таким образом, эффективная организация оплаты труда на предприятии позволит существенно сократить затраты на оплату труда и, следовательно, себестоимость реализованной продукции, что, в свою очередь, приведет к росту прибыли от реализации продукции.

## 2.4 Заключительная оценка деятельности предприятия

По результатам анализа финансовой отчетности организации можно сделать следующие выводы:

Темпы роста реализации продукции значительно увеличились, то есть предоставления услуг по электромонтажным и пусконаладочным работам, а также повысились темпы роста балансовой и чистой прибыли. Доля оборотных средств в структуре активов предприятия значительно увеличилась, что само по себе неплохо, так как в результате этого ускоряется оборачиваемость совокупного капитала. За анализируемый период валюта баланса возросла в абсолютном выражении на 1160 тыс. руб. (15,1 %).

Отметим, что происходит ускорение оборачиваемости средств организации, повышается эффективность использования капитала, растёт выручка от реализации, следовательно, растёт ее деловая активность. В отчётном 2016 году предприятие получило чистую прибыль, в размере 1930 тыс. руб., что на 25 % больше чем в предыдущем, что свидетельствует о росте деловой активности организации и является положительным моментом его деятельности.

К негативным моментам результатов анализа отнесет увеличение доли заемного капитала и соответственно степени финансового риска, хотя величина последнего коэффициента не превышает нормативный уровень для данной отрасли. В отчётном периоде вырос объём нераспределённой прибыли на 640 тыс. руб. (85,5 %). Данные средства следует направить на разрешение проблемных моментов, а также расширение деятельности. Высокий удельный вес кредиторской задолженности свидетельствует о её использовании для финансирования деятельности, отсутствии долгосрочных заёмных средств. Платежеспособность и финансовая устойчивость находятся, в целом, на приемлемом уровне, хотя отдельные показатели находятся ниже рекомендуемых значений. Но, все же, данное предприятие не

достаточно устойчиво к колебаниям рыночного спроса на продукцию и другим факторам финансово – хозяйственной деятельности. На конец анализируемого периода предприятие имеет средний уровень рентабельности.

Таким образом, на основании проведенного управленческого анализа ООО «Монтаж – Сервис» предлагаются следующие мероприятия по совершенствованию системы управления персоналом:

- прием на работу менеджера по персоналу;
- введения премирования за снижение брака выпускаемой продукции;
- внедрение системы аттестации рабочих мест и работников.

## **2.5 Вопросы экологии**

Энергетика оказывает воздействие на некоторые компоненты окружающей среды, в основном это электростанции. Они делятся на различные виды: тепловые (загрязняют атмосферу угарными газами), гидроэлектростанции (нарушают естественную водную среду) и атомные электростанции. В настоящее время эти воздействия приобретают глобальный характер, затрагивая все структурные компоненты нашей планеты. Выходом для общества из этой ситуации должны стать: внедрение новых технологий по очистке выбросов; по переработке и хранению радиоактивных отходов и др., распространение альтернативной энергетики и использование возобновляемых источников энергии. В настоящее время принимаются всевозможные меры по охране природы - это свод законов об охране окружающей среды, был создан государственный экологический контроль, основанный на конституции Российской Федерации. Государственный экологический контроль осуществляется путем проведения

плановых и внеплановых проверок, которые могут быть комплексными, целевыми, совместными.

Мониторинг и измерение параметров окружающей среды в ходе производственной деятельности торгового предприятия ориентированы на обеспечение экологической безопасности заинтересованных сторон. Мониторинг загрязнения окружающей среды производится СЭС.

Оценка соответствия предприятия природоохранному законодательству должна осуществляться на основании данных мониторинга, например, атмосферного воздуха (выбросы от климатического оборудования), воздуха рабочей зоны (шум, вибрация, освещенность, микроклимат), окружающей среды (затраты на охрану окружающей среды, экологические, природоохранные платежи), соответствия степени озеленения прилегающих территорий, объемов производимых отходов.

Плановые проверки осуществляются в отношении одного юридического лица или индивидуального предпринимателя не более чем один раз в два года. В отношении субъектов малого предпринимательства плановые проверки могут быть проведены не ранее чем через три года с момента их государственной регистрации. Внеплановые проверки проводятся в целях контроля исполнения предписаний об устранении нарушений, выявленных в результате плановых проверок. В случае поступления в специально уполномоченный орган информации о возникновении аварийных ситуаций, об изменениях или о нарушениях технологических процессов, а также о выходе из строя сооружений, оборудования, которые могут непосредственно причинить вред жизни, здоровью людей, окружающей среде и имуществу граждан, юридических лиц и индивидуальных предпринимателей.

## **ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ ПЕРСОНАЛОМ**

### **3.1 Мероприятия по управлению персоналом**

Важно отметить, что любые рекомендации по управлению персоналом должны служить достижению стратегических целей предприятия, являясь элементами стратегии управления персоналом. Стратегия управления персоналом является функциональной по отношению к главной стратегии предприятия, определяя собой систему взаимозависимых целевых установок, настроенных на достижение генеральных целей предприятия.

Отдел кадров, состоящий из одного человека, то есть инспектора отдела кадров, не справляется со своими функциями ввиду нехватки времени и сил. Инспектор отдела кадров просто физически не в силах охватить все стороны кадровой политики и занимается решением основных вопросов: прием, увольнение сотрудников, учет рабочего времени и др. Вопросам мотивации, адаптации, обучению сотрудников не уделяется необходимого внимания.

В то время, когда предприятие вошло в период значительного развития, растет число проектов и задач, повышается численность сотрудников, развиваются новые направления деятельности компании, кадровая служба должна скрупулезно предсказывать состояние и помогать руководителям в структурировании компании и в переходе на новый уровень управления. Этим и была обусловлена необходимость введения дополнительной должности менеджера по персоналу.

На основании проведенного управленческого анализа ООО «Монтаж – Сервис» предлагаются следующие мероприятия по ее совершенствованию:

- введение в штат новой должности менеджера по персоналу;
- введения премирования за снижение брака выпускаемой продукции
- внедрение системы аттестации рабочих мест и работников.

Рассмотрим каждое мероприятие подробнее.

#### 1. Введения в штат новой должности менеджера по персоналу

Предлагается принять на работу в ООО «Монтаж – Сервис» специалиста с высшим образованием менеджера по направлению « Управление персоналом » – для внутренней и внешней организации работы с персоналом. Внедрение должности квалифицированного менеджера по управлению персоналом позволит проводить набор, отбор и наем более качественного персонала, что обязательно должно будет улучшить и качество предоставляемых услуг организацией, и увеличить объем услуг, получить большую прибыль.

Оценка эффективности мероприятия по усовершенствованию рекрутинга сотрудников и контроль за выполнением должностных обязанностей требует выявления не только экономических, но и социальных результатов их осуществлений. Данное мероприятие направлено на снижение нагрузки с начальников отделов и даст им возможность направить свои силы на решение производственных задач, то есть выполнение плановых показателей, контроль качества продукции и так далее.

Социальная эффективность предлагаемого мероприятия представляется в вероятности достижения положительных, а также избежание отрицательных с социальной точки зрения изменений в организации.

К числу положительных можно отнести следующие изменения:

1) Менеджер по персоналу бросит все усилия на обеспечение персоналу надлежащего жизненного уровня (благоприятные условия труда, достойная заработная плата, необходимые социальные услуги);

2) Создание условий труда, способствующие развитию и реализации индивидуальных способностей работников (возможность принимать решения, определять методику выполнения заданий, график и интенсивность работы и пр.);

К числу предотвращенных отрицательных моментов можно отнести:

1) Усилия менеджера по устранению ущерба, наносимого здоровью персонала неблагоприятными условиями труда (профессиональные заболевания, несчастные случаи на работе и пр.);

2) Усилия менеджера по устранению ущерба, наносимого личности (интеллектуальные и физические перегрузки и недогрузки, стрессовые ситуации и пр.).

2. Введения премирования за снижение брака выпускаемой продукции.

Для уменьшения количества брака продукции предлагается ввести самоконтроль за исполнением своих обязанностей для волочильщиков. Таким образом, по результатам каждого месяца будет выписываться премия, соответствующая количеству брака, т.е. чем меньше бракованной продукции, тем больше премия. Нормативы корректирования заработной платы в зависимости от качества продукции ( работ ). В тех случаях, когда бригаде устанавливается норматив по качеству продукции, корректирующий норматив определяет размер снижения заработной платы за каждый процент ухудшения качества продукции. Он может использоваться и для увеличения расчетной заработной платы, если по данному виду продукции существуют категории качества. Устанавливается также норматив корректировки зарплаты с учетом качества, предусматривающий повышение ее или



снижение за каждый процент увеличения или уменьшения брака по сравнению с нормативом допустимого брака.

Данное мероприятие направлено на стимулирование сотрудников к снижению брака на производстве, что влечет за собой материальное поощрение, а также снижению затрат на производство, и непосредственно повышению эффективности деятельности предприятия.

### 3. Внедрение системы аттестации рабочих мест и работников.

Вследствие аттестации у работников выражается интерес к работе, растет уровень качества труда, возрастает ответственность и добросовестность. В то же время, у руководства организации появляется возможность «отсеять» неквалифицированных работников. Проведение аттестации должно охватывать в себя несколько этапов: подготовку пакета необходимых документов по аттестуемым работникам; проведение аттестации; использование результатов аттестации. Предпосылкой изменения поведения работника ООО «Монтаж – Сервис» будет выступать аттестационная оценка, так как несет в себе элемент мотивации. С помощью специально разработанного теста, который соединяет в себе вопросы отображающие содержание работы, проверку общего уровня образования, интеллекта, быстроту реакции, нестандартность мышления, будет определен уровень профессиональной подготовки и компетентности.

Цели аттестации:

- выявить сильные и слабые стороны в действиях работника ООО «Монтаж – Сервис»;
- определение квалификации, знаний, практических навыков работника ООО «Монтаж – Сервис» и установления их соответствия (несоответствия) требованиям занимаемой должности;
- выявление направлений использования потенциальных способностей и возможностей работника;
- стимулирование роста профессиональной компетенции работника;

- определение направлений повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работника;
- внесение предложений о перемещении кадров, освобождении работника от должности (увольнение), перевода на более (или менее) квалифицированную работу.

### 3.2 Расчет основных показателей и затрат

1. Для расчета основных затрат на введение в штат новой должности менеджера по персоналу, а также на оборудование рабочего места сотрудника, используем таблицу 3.1.

Таблица 3.1. Состав затрат на содержание менеджера по персоналу и расходы на оборудование его рабочего места

№	Содержание записи	Сумма, руб.
1	Дополнительные компьютерные установки ( 1 × 12000 руб. )	12000,0
2	Принтер ( 1 × 2000 руб. )	2000,0
3	Телефонный аппарат ( 1 × 400 руб. )	400,0
4	Расходные материалы	500,0
5	Заработная плата с начислениями за год 15000 × 12 × 1 = 180000 руб. 180000 × 26 % = 46800 руб.	226800,0
	Итого ожидаемых затрат	226800,0
6	Ожидаемое повышение выручки от услуг, которое обеспечит более производительный и качественный кадровый состав набранный квалифицированным менеджером по персоналу на 2 %	25945740,0
7	Ожидаемая себестоимость выше на 2 %	22169700,0
8	Ожидаемые налоги	1220940,0
9	Единовременные затраты на организацию должности менеджера по управлению персоналом	18000,0

Экономический эффект от введения в штат менеджера по персоналу определим по следующей формуле:

$$\Delta Э = Ц_T - C_T - Н_T - З_{пр} \quad (3.1)$$

$$\Delta \mathcal{E} = 25945740 - 22169700 - 1220940 - 18000 = 2537,1 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, из расчетов видим, что мероприятие по введению должности – менеджера по персоналу, экономически эффективно.

## 2. Введение премирования за снижение брака выпускаемой продукции.

Заработная плата волочильщика составляет 18000 руб., премия будет рассчитываться как 5 – 15 % от заработной платы. Таким образом, самая большая премия составит 2700руб.

Величина годового экономического эффекта (  $\mathcal{E}_{пр}$  ) в сфере производства продукции повышенного качества определяется по формуле:

$$\mathcal{E}_{пр} = \Delta \Pi - E \times \Delta K \quad (3.2)$$

где,  $\Delta K$  – дополнительные капитальные вложения, связанные с освоением и выпуском новой продукции, руб.;

$\Delta \Pi$  – дополнительная прибыль, полученная в результате освоения, выпуска и реализации новой продукции, руб., определяемая по формуле:

$$\Delta \Pi = (B_n \times (C_n - C_n) - Z_T) - B_b \times (C_b - C_b) \quad (3.3)$$

где,  $B_n$  – среднегодовой выпуск новой продукции, руб.;

$B_b$  – среднегодовой выпуск базовой продукции, руб.;

$C_n, C_b$  – цена соответственно новой и базовой продукции, руб.;

$C_n, C_b$  – себестоимость соответственно новой и базовой продукции, руб.;

$Z_T$  – среднегодовые затраты, связанные с технической подготовкой и освоением производства, сертификацией новой продукции, руб.

$$\Delta \Pi = (14000 \cdot (483 - 350) - 64800) - 12000 \cdot (463 - 340) = 321200 \text{ руб.}$$

$$\mathcal{E}_{пр} = 321200 - 0,33 \cdot 64800 = 299816 \text{ руб.}$$

Величина годового экономического эффекта равна 299,8 тыс. руб. Данное мероприятие экономически выгодно для предприятия.

### 3. Внедрение системы аттестации рабочих мест и работников.

Внутреннюю аттестацию сотрудников компании ООО «Монтаж-Сервис» планируется проводить аттестационной комиссии, назначенную руководителем организации. Комиссия будет состоять из председателя, секретаря и членов комиссии, которую должны составлять начальники подразделений. Далее, составляется Положение о проведении аттестации, ее сроках и графиках, утвержденное руководителем, а также информируются работники не позднее, чем за один месяц до ее начала.

Аттестация будет проходить с помощью анкеты, которая включает в себя разнообразных 25 вопросов. Каждый вопрос включал бы семь сравнительных характеристик по признаку « от отличного - к плохому ». Из которых, необходимо выбрать наиболее подходящую для конкретного сотрудника. Для оценки необходимо присвоить характеристикам баллы. Они должны изменяться в пределах от 1-го до 7-ми. Итоговая аттестация идет по сумме баллов, полученных тем или иным сотрудником. В свою очередь, балльные оценки можно сгруппировать по известным качественным оценкам:

- отлично 151 – 175 баллов;
- хорошо 101 – 150 баллов;
- удовлетворительно 51 – 100 баллов;
- неудовлетворительно 25 – 50 баллов.

Основываясь на результатах проведения аттестации, комиссия выносит решение о соответствии работника его должности и заработной плате.

Исходя из качественных оценок, даются рекомендации о передвижении сотрудников:

- отлично – достоин повышения;
- хорошо – оставит в должности или перевести на равноценную;
- удовлетворительно – провести обучение или понизить в должности;
- неудовлетворительно – подлежит увольнению

Директор ООО «Монтаж – Сервис» проводит личную аттестационную беседу с работником, в рамках которой обсуждаются: выполнение работником своих обязанностей, общие итоги его деятельности в период между аттестациями, пути улучшения работы, необходимость повышения квалификации, получения дополнительного образования, планы на будущее. В заключении директор выставляет оценку работнику, которую сопровождает письменными комментариями, заносимыми в оценочный лист.

Рассмотрим таблицу 3.2, где представлена социально-экономическая эффективность проекта аттестации.

Таблица 3.2 – Социально – экономическая эффективность проекта

Мероприятия	Социальная эффективность	Экономическая эффективность
Внедрение в организацию системы аттестации работников	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Улучшатся результаты работы всего предприятия.</li> <li>2. Повышается заинтересованность работника в результатах своего труда.</li> <li>3. Способствует повышению уровня квалификации работников.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Снижение текучести кадров.</li> <li>2. Увеличение товарооборота.</li> <li>3. Увеличение прибыли.</li> <li>4. Сокращение затрат на привлечение новых работников</li> <li>5. Увеличение производительности труда.</li> </ol>

Стоит отметить, что эффективность деятельности компании при рассмотренном изменении во многом зависит от правильности его внедрения. Таким образом, аттестация может вывести компанию на новый этап деятельности с резервами для развития и совершенствования. Аттестация помогла бы выявить сильные стороны работника, возможности его карьерного роста и рассмотреть недостатки в его работе. Внедрение аттестации в компании ООО «Монтаж – Сервис» важно и необходимо для эффективного управления персоналом.

Предположительно, после внедрения данного мероприятия выручка предприятия увеличится не более, чем на 1 %, а себестоимость при этом останется на прежнем уровне. Затрат данное мероприятие потребует, но достаточно малых – 100 тыс. руб. в течение года.

Выручка от мероприятия – 254,4 тыс. руб.

Затраты – 100 тыс. руб.

Численность рабочих – 41 чел.

Балансовая прибыль – 254,4 тыс. руб.

Налог на прибыль –  $254,4 * 0,24 = 61,1$  тыс. руб.

Чистая прибыль –  $254,4 - 61,1 = 193,3$  тыс. руб.

Расчеты по мероприятию сведены в таблицу 3.3

Таблица 3.3 – Изменение основных экономических показателей после проведения аттестации

Показатели	Базовый год	Прогнозный год	Изменения	
			+/-	%
1. Выручка от реализации, тыс. руб.	25437,0	25691,4	+254,4	+1,0
2. Себестоимость, тыс. руб.	21735,0	21835,0	+100,0	+0,5
3. Численность производственного персонала, чел.	41,0	41,0	-	-
4. Прибыль, тыс. руб.	3702,0	3856,4	+154,4	+4,0
5. Производительность труда, тыс. руб. / чел.	544,8	550,3	+5,5	+1,0
6. Чистая прибыль, тыс. руб.	1439,0	1632,3	193,3	+3,4

Анализируя данные, представленные в таблице 3.7, необходимо сделать вывод о том, что после проведения аттестации выручка предприятия от реализации продукции увеличилась на 254,4 тыс. руб., что составляет 1% роста. Себестоимость производства увеличилась на 0,5%. Увеличилась производительность труда на 5,5 тыс. руб. (1%).

### 3.3 Эффективность от предложенных мероприятий

Разработка и внедрение мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом – введения в штат новой должности менеджера по персоналу, введение премирования за снижение брака выпускаемой продукции и внедрение системы аттестации рабочих мест и работников

позволит получить существенные экономические результаты.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения всех предложенных мероприятий по управлению персоналом на предприятии ООО « Монтаж – Сервис ».

Таблица 3.4 – Сводная таблица мероприятий

Вид мероприятия	Прирост объема товарооборота, тыс. руб.	Прирост затрат, тыс. руб.	Прирост балансовой прибыли, тыс. руб.
1. Прием на работу менеджера по персоналу;	253,1	226,8	508,7
2. Введение премирования за снижение брака выпускаемой продукции	321,2	68,4	299,8
3. Внедрение системы аттестации рабочих мест и работников	254,4	100,0	254,4
ИТОГО	828,7	395,2	1063,9

Таким образом, товарооборот предприятия после внедрения всех мероприятий вырастет на 828,7 тыс. руб., затраты при этом увеличатся на 395,2 тыс. руб., а прибыль увеличится на 1063,9 тыс. руб.

Рассчитаем экономический эффект от дипломного проекта.

Прирост объема реализации в целом по проекту – 828,7 тыс. руб.

Увеличение текущих затрат – 395,2 тыс. руб.

Единовременные затраты, включаемые в себестоимость первого года – 18 тыс. руб.

Таблица 3.5 – Расчет финансовых результатов от реализации мероприятий

Показатель	Базовый год	Прогнозный год
Выручка от реализации, тыс. руб.	25437,0	26265,7
Себестоимость, тыс. руб.	21735,0	22130,2
Прибыль от продаж, тыс. руб.	3494,0	4135,5
Прочие расходы, тыс. руб.	1378,0	1360,0
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	2413,0	2775,5
Налог на прибыль	483,0	566,1
Чистая прибыль	1930,0	2209,0

Анализируя данные таблицы 3.5, можно сделать следующие выводы:

- товарооборот предприятие после внедрения всех мероприятий увеличится на 828,7 тыс. руб.;
- издержки обращения увеличатся 395,2 на тыс. руб.;
- чистая прибыль предприятия увеличится на 12,6 %.

Произведенные экономические расчеты показали, что затраты на внедрение предлагаемых мероприятий обоснованы, так как в результате их внедрения предприятие увеличит численность кадрового состава, объем услуг, прибыль.

Важно отметить, введение должности менеджера по персоналу позволит повысить эффективность системы мотивации труда персонала (это первое, чем займется менеджер), что соответственно увеличит производительность труда, объем производства, за счет профессионального подхода к управлению персоналом со стороны менеджера по персоналу.

Таким образом, реализация данных мероприятий позволит не только усовершенствовать систему управления персоналом на предприятии, но и принесет дополнительную прибыль, что является положительным моментом.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основываясь на результатах исследования темы выпускной квалификационной работы, установлено, что достаточная обеспеченность предприятий нужными трудовыми ресурсами, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов.

Проведенный анализ хозяйственной деятельности ООО «Монтаж – Сервис» показал, что повысились темпы роста реализации продукции, предоставления услуг по электромонтажным и пусконаладочным работам, а также темпы роста балансовой и чистой прибыли. В результате анализа финансовых результатов, показатели в отличие от предыдущего года значительно возросли, что говорит о тенденции роста общих финансовых результатов и улучшению финансово – хозяйственной деятельности предприятия.

В отчётном 2016 году предприятие получило чистую прибыль, в размере 1930 тыс. руб., что на 25 % больше чем в предыдущем, что свидетельствует о росте деловой активности организации и является положительным моментом его деятельности.

Следует отметить, то, что платежеспособность и финансовая устойчивость находятся, в целом, на приемлемом уровне, хотя отдельные показатели находятся ниже рекомендуемых значений. Однако данное предприятие не достаточно устойчиво к колебаниям рыночного спроса на продукцию и другим факторам финансово – хозяйственной деятельности. На

конец анализируемого периода предприятие имеет средний уровень рентабельности.

На основании проведенного управленческого анализа ООО «Монтаж – Сервис» были предложены следующие мероприятия по ее совершенствованию:

- прием на работу менеджера по персоналу;
- введения премирования за снижение брака выпускаемой продукции;
- внедрение системы аттестации рабочих мест и работников.

Таким образом, практическая значимость нашего исследования заключается в том, что:

- товарооборот предприятие после внедрения всех мероприятий увеличится на 828,7 тыс. руб.;
- издержки обращения увеличатся 395,2 на тыс. руб.;
- чистая прибыль предприятия увеличится на 12,6 %.

Важно отметить, что реализация данных мероприятий позволит не только усовершенствовать систему управления персоналом на предприятии, но и принесет дополнительную прибыль, что является положительным моментом.

Цель выпускной квалификационной работы, заключающаяся в проведении анализа финансово – хозяйственной деятельности предприятия ООО «Монтаж – Сервис» и разработке мероприятий по управлению персоналом, выполнена.

## СПИСОК СОКРАЩЕНИЙ

АВР – Автоматический ввод резерва

ВРУ – Вводно – распределительное устройство

ГОК – Горно – обогатительный комбинат

ГЭС – Гидроэлектростанция

КСО – Камера сборная одностороннего обслуживания

КТПН – Комплектные трансформаторные подстанции наружной установки

КТПС – Комплектные трансформаторные подстанции внутренней установки

ОАО – Открытое акционерное общество

ООО – Общество с ограниченной ответственностью

СМО – Система массового обслуживания

СМР – Строительно-монтажные работы

ШРС – Распределительные силовые щиты

ЩО – Щит распределительный одностороннего обслуживания

ЮЭС – Южные электросети

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Анализ хозяйственной деятельности: Учебник / В.И. Стражев [и др.]. – Мн.: Выш. шк., 2012. – 258 с.
2. Баканов, М.И. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебник / М.И. Баканов, А.Д. Шеремет. – М. : Финансы и статистика, 2010. – 387 с.
3. Головачев, А.С. Организация труда. / А.С. Головачев, Н.С. Березина, Н.Ч. Бокун. – Мн. : Изд-во МИУ, 2013 – 194 с.
4. Грузинов, В.П. Экономика предприятия: Учебник / В.П. Грузинов. – М. : ЮНИТИ, 2014 – 267 с.
5. Донцова, Л.В. Анализ финансовой отчетности: учебник / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Изда-тельство «Дело и Сервис», 2011. — 368 с.
6. Зайцева, Т. В. Управление персоналом: учеб. / Т. В. Зайцева, А. Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ» : ИНФРА-М, 2008. – 336 с. – (Профессиональное образование).
7. ИСО / ОПМС 26000:2010 Руководство по социальной ответственности // Режим доступа: [http://www.ksovok.com/doc/iso\\_fdis\\_26000\\_rus.pdf](http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf)
8. Карасева, И.М. Финансовый менеджмент: учеб. пособие по специализации «Менеджмент орг.» / И.М. Карасева, М.А. Ревякина; под ред. Ю.П. Анискина. – М.: ОМЕГА – Л, 2009. – 335 с.
9. Ковалев, В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М.: ТК Велби, 2012 – 158 с.
10. Ковалева, А.М. Финансы. / А.М. Ковалева. – М.: Финансы и статистика, 2009.
11. Корпоративный менеджмент: учеб. пособие; допущено Советом УМО вузов России по образованию в области менеджмента / ред. : И. И. Мазур, В. Д. Шапиро. – 3 – е изд., стер. – М.: Омега – Л, 2010. – 784 с.
12. Литвак, Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник / Б.Г. Литвак. – М. : Дело, 2013 – 172 с.

13. Лукичёва, Л. И. Управление персоналом: учеб. пособие; рекомендовано Советом Учебно-методического объединения вузов России по образованию в области менеджмента / Л. И. Лукичёва. – 5 – е изд., стер. – М.: Омега – Л, 2009. – 263 с.
14. Лукичёва, Л. И. Управление организацией: учеб. пособие; рекомендовано УМО по образованию в области менеджмента / Л. И. Лукичёва. – 5 – е изд., стер. – М.: Омега – Л, 2009. – 355 с.
15. Новицкий, Н.И. Организация производства на предприятиях / Н.И. Новицкий. – М.: Финансы и статистика, 2012.
16. Операционный менеджмент для бакалавров: учебник для вузов. Стандарт третьего поколения; допущено Советом учебно – методического объединения в области менеджмента / С. Э. Пивоваров [и др.]. – СПб. : Питер, 2011. – 544 с.
17. Основы управления персоналом: учеб. / Под ред. Розарёновой Т.В. – М.: ГАСБУ, 20011. – 328 с.
18. Петров, А.М. Учет и анализ: Учебник / А.М. Петров, Е.В. Басалаева, Л.А. Мельникова. - М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 512 с.
19. Савицкая, Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности. / Г.В. Савицкая. – М.: Новое знание, 2014 – 216 с.
20. Савицкая, Г.В. Экономический анализ: Учебник / Г.В. Савицкая. – М.: Новое знание, 2013 – 341 с.
21. Салимова, Т. А. Управление качеством: учебник; допущено Советом УМО вузов России по образованию в области менеджмента / Т. А. Салимова. – 4 – е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2010. – 416 с.
22. Складенко, В.К. Экономика предприятия: Учебник / В.К. Складенко, В.М. Прудников. – М. : ИНФАРМА – М, 2012 – 305с.
23. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебник / В.В. Осмоловский, [и др.] – Мн.: Новое знание, 2011 – 287 с.
24. Феденя, А.К. Менеджмент. / А.К. Феденя. – Мн.: ТетраСистемс, 2008. – 213с

25. Финансы предприятий. Под ред. Н.В.Колчиной. М., 2012. С.92.
26. Финансы предприятия: Учебник / Н.В. Колчина [и др.]. – М. : ЮНИТИ – ДАНА, 2011. – 384 с.
27. Хрипач, В.Я. Экономика предприятия. / В.Я. Хрипач. – Мн. : Экономэкспрес, 2009. – 196 с.
28. Чуев, И.Н. Экономика предприятия. / И.Н. Чуев. – М. : Экономика, 2012. – 325 с.
29. Шапиро, С.А., Основы управления персоналом в современных организациях. Экспресс – курс / С.А., Шапиро, О.В. Шатаева. — М. : ГроссМедиа, РОСБУХ, 2008. – 400 с.
30. Шеремет, А. Д., Сейфулин Р. С., Негашев Е. В. Методика финансового анализа предприятия. – М. :ЮНИ–ГЛОБ, 2012. – 472с.
31. Шуляк, П.П. Финансы предприятия: Учебник / П.П. Шуляк. 6 – е изд. – М.: Дашков и К, 2011. – 324с.

## Бухгалтерский баланс

на **31 декабря 2016** г.

Дата (число, месяц, год)

Форма по ОКУД

Организация **ООО «Монтаж-Сервис»** по ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН

Вид экономической деятельности **Прочая оптовая торговля** по ОКВЭД

Организационно-правовая форма/форма собственности \_\_\_\_\_

**Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность** по ОКОПФ/ОКФС

Единица измерения: **тыс. руб.** по ОКЕИ

Местонахождение (адрес) **655163, Хакасия Респ, Черногорск г,**

**Промышленная ул, д.10**

Коды		
<b>0710001</b>		
2016	12	31
<b>81204954</b>		
<b>1903018473</b>		
<b>51.70</b>		
<b>65</b>	<b>16</b>	
<b>384 (385)</b>		

АКТИВ	Код стр.	на 31 декабря 2016 г.	на 31 декабря 2015 г.	на 31 декабря 2014 г.
1	2	3	4	5
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	1110	15	15	15
Основные средства	1130	1625	1497	1494
Отложенные налоговые активы	1160	67	42	61
Прочие внеоборотные активы	1170	129	-	14
<b>ИТОГО по разделу I</b>	1100	1836	1554	1584
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	653	470	249
<i>сырьё, материалы и другие аналогичные ценности</i>	<i>1211</i>	429	253	134

готовая продукция и товары для перепродажи	1214	224	217	115
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	27	28	27
Дебиторская задолженность	1230	4304	3763	3375
Долгосрочная дебиторская задолженность	1231	496	531	-
в том числе :           покупатели и заказчики	1231.1	496	531	-
Краткосрочная дебиторская задолженность	1232	3808	3232	3375
в том числе :           покупатели и заказчики	1232.1	3120	2765	2950
авансы выданные	1232.2	415	322	406
прочая дебиторская задолженность	1232.3	273	145	18
Денежные средства	1250	716	575	174
Прочие оборотные активы	1260	128	114	200
<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>1200</b>	<b>5828</b>	<b>4950</b>	<b>4025</b>
<b>БАЛАНС (сумма строк 1100+1200)</b>	<b>1600</b>	<b>7664</b>	<b>6504</b>	<b>5609</b>



ПАССИВ	Код стр.	на 31 декабря 2012 г.	на 31 декабря 2011 г.	на 31 декабря 2010 г.
1	2	3	4	5
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	945	945	945
Резервный капитал	1360	47	47	47
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	1511	1389	749
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>2503</b>	<b>2381</b>	<b>1741</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Отложенные налоговые обязательства (77)	1420	23	21	17
<b>ИТОГО по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>23</b>	<b>21</b>	<b>17</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Кредиторская задолженность	1520	4898	3904	3620
<i>перед поставщиками и подрядчиками (60, 76)</i>	<i>1521</i>	<i>3341</i>	<i>2354</i>	<i>1581</i>
<i>перед персоналом организации (70)</i>	<i>1522</i>	<i>352</i>	<i>279</i>	<i>300</i>
<i>перед государственными внебюджетными фондами (69)</i>	<i>1523</i>	<i>73</i>	<i>57</i>	<i>37</i>
<i>в бюджет по налогам и сборам (68)</i>	<i>1524</i>	<i>413</i>	<i>428</i>	<i>352</i>
<i>прочие кредиторы (62, 71, 73, 76)</i>	<i>1525</i>	<i>792</i>	<i>786</i>	<i>1350</i>

Оценочные обязательства (96)	1540	183	155	161
Прочие обязательства	1560	57	43	43
<b>ИТОГО по разделу У</b>	1500	5138	4102	3851
<b>БАЛАНС</b> (сумма строк 1300+1400+1500)	1700	7664	6504	5609

Руководитель

(подпись)

А.В. Кеба

(расшифровка подписи)

Главный  
бухгалтер

(подпись)

Е.В. Некрасова

(расшифровка подписи)

## Отчет о финансовых результатах

	за	год	20	16	г.		Коды
						Форма по ОКУД	0710002
						Дата (число, месяц, год)	31 12 2016
Организация ООО "Монтаж-Сервис"						по ОКПО	81204954
Идентификационный номер налогоплательщика						ИНН	1903018473
Вид экономической деятельности прочая оптовая торговля						по ОКВЭД	51.70
Организационно-правовая форма/форма собственности общество с ограниченной ответственностью / Частна собственность						по ОКОПФ/ОКФС	65 16
Единица измерения: тыс. руб.						по ОКЕИ	384

Наименование показателя	Код	За год		За год	
		20	16	20	15
		г.		г.	
Выручка	2110	25437		22337	
Себестоимость продаж	2120	( 21735 )		( 19489 )	
Валовая прибыль (убыток)	2100	3702		2848	
Коммерческие расходы	2210	( 123 )		( 107 )	
Управленческие расходы	2220	( 85 )		( 64 )	
Прибыль (убыток) от продаж	2200	3494		2677	
Проценты к получению	2320	18		14	
Прочие доходы	2340	279		192	
Прочие расходы	2350	( 1378 )		( 1084 )	
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	2413		1799	
Текущий налог на прибыль	2410	( 483 )		( 360 )	
Чистая прибыль (убыток)	2400	1930		1439	

Руководитель _____ (подпись)	А.В. Кеба (расшифровка подписи)	Главный бухгалтер _____ (подпись)	Е.В. Некрасова (расшифровка подписи)
" 25 " января 20 17 г.			