

**МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТРАНСПОРТА (МИИТ)»**

**Кафедра «Экономика и управление на транспорте»**

Направление «Экономика»

**otchet-po-praktike.ru**

**Отчеты под ключ**

**8 (800) 100-26-28**

**отчет**  
**по производственной практике**  
**dist@mail.ru**  
(Научно-исследовательская работа)

Исполнитель студент  
(курс, группа)

(И.О. Фамилия)

Руководитель практики  
от института, д.э.н., д.пол.н.,  
профессор

(Д.Н. Ермаков)

Москва, 2018г.

Рабочий график (план) прохождения практики

Фамилия, имя, отчество обучающегося: \_\_\_\_\_

Направление подготовки: 38.04.02 «Управление персоналом»

Профиль: Стратегическое управление персоналом

Учебная группа: \_\_\_\_\_

Курс: \_\_\_\_\_

Вид практики: Производственная (научно-исследовательская работа)

Срок прохождения практики: 03.09.2018 – 04.01.2019

Объект практики: Кафедра «Экономика труда и управление человеческими ресурсами» ИЭФ РУТ(МИИТ)

№	Вид рабочей деятельности обучающегося	Срок	Освоенные компетенции в соответствии с рабочей программой практики
1	2	3	4
1	Оформление на практику (на рабочее место или стажировку), инструктаж по технике безопасности и противопожарной безопасности	03.09.2018-05.09.2018	
2	Знакомство со спецификой проблемы, поставленной в индивидуальном задании, целью и задачами исследования, определение необходимых источников информации	06.09.2018-05.10.2018	<ul style="list-style-type: none"><li>- умением разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, кадровую и социальную политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации и владением навыками их внедрения и реализации;</li><li>- умением оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации;</li><li>- умением разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала;</li><li>- умением разрабатывать и внедрять политику адаптации персонала организации;</li><li>- умением разрабатывать и внедрять политику обучения и развития персонала организации;</li><li>- умением определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации;</li><li>- умением разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования</li></ul>

			<p>персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способностью обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде, поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру;</li> <li>- способностью разрабатывать программы первоочередных мер по созданию комфортных условий труда в организации, оптимальные режимы труда и отдыха, обеспечения безопасности для различных категорий персонала организации;</li> <li>- умением разрабатывать и внедрять корпоративные стандарты в области управления персоналом.</li> </ul>
3	<p>Осуществление действий, связанных с выполнением индивидуального задания по практике в части сбора необходимых данных</p>	<p>06.10.2018-07.11.2018</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- умением разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, кадровую и социальную политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации и владением навыками их внедрения и реализации;</li> <li>- умением оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации;</li> <li>- умением разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала;</li> <li>- умением разрабатывать и внедрять политику адаптации персонала организации;</li> <li>- умением разрабатывать и внедрять политику обучения и развития персонала организации;</li> <li>- умением определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации;</li> <li>- умением разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач;</li> <li>- способностью обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде, поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру;</li> <li>- способностью разрабатывать программы первоочередных мер по созданию комфортных условий труда в организации, оптимальные режимы труда и отдыха, обеспечения безопасности для различных</li> </ul>

			<p>категорий персонала организации;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- умением разрабатывать и внедрять корпоративные стандарты в области управления персоналом.</li> </ul>
4	Систематизация и обработка полученных данных, выполнение необходимых оценок, анализ полученной информации	08.11.2018-13.12.2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>- умением разрабатывать философию и концепцию управления персоналом, кадровую и социальную политику, стратегию управления персоналом организации в соответствии со стратегическими планами организации и владением навыками их внедрения и реализации;</li> <li>- умением оценивать кадровый потенциал, интеллектуальный капитал персонала и организации в целом, определять направления и формулировать задачи по развитию системы и технологии управления персоналом в организации;</li> <li>- умением разрабатывать и внедрять политику привлечения, подбора и отбора конкурентоспособного персонала;</li> <li>- умением разрабатывать и внедрять политику адаптации персонала организации;</li> <li>- умением разрабатывать и внедрять политику обучения и развития персонала организации;</li> <li>- умением определять цели, задачи и виды текущей деловой оценки персонала в соответствии со стратегическими планами организации;</li> <li>- умением разрабатывать и внедрять политику мотивации и стимулирования персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды организации, ее стратегических целей и задач;</li> <li>- способностью обеспечивать профилактику конфликтов в кросскультурной среде, поддерживать комфортный морально-психологический климат в организации и эффективную организационную культуру;</li> <li>- способностью разрабатывать программы первоочередных мер по созданию комфортных условий труда в организации, оптимальные режимы труда и отдыха, обеспечения безопасности для различных категорий персонала организации;</li> <li>- умением разрабатывать и внедрять корпоративные стандарты в области управления персоналом.</li> </ul>
5	Подготовка и представление отчета по практике	14.12.2018-04.01.2019	

## Содержание

Введение.....	5
1. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации АО «ВРК-1» .....	7
2. Анализ кадрового состава и эффективности формирования и использования трудовых ресурсов.....	18
3. Методы управления и оценка кадровых технологий управления персоналом в организации.....	22
Заключение.....	28
Список литературы.....	30
Приложения.....	33

[otchet-po-praktike.ru](http://otchet-po-praktike.ru)

**Отчеты под ключ**  
**8 (800) 100-26-28**  
**dist@mail.ru**

## Введение

Актуальность темы исследования заключается, в том, что в настоящее время в нашей стране основным вопросом благополучного развития организации становится поиск современных методов и способов управления персоналом для успешного прохождения предстоящих этапов жизненного цикла. Планирование и прогнозирование персонала, набор персонала, система обучения (в целом, эффективные кадровые технологии), которые находятся на высоком уровне в компании позволяют: выявить продуктивное состояние кадровых ресурсов, создаст все условия для планомерного отбора и подбора сотрудников, позволит сократить общие издержки на рабочую силу за счет грамотно проведенной активной политики на рынке труда. Хозяйствующие субъекты применяют те или иные кадровые технологии в зависимости от необходимости вектора системы управления персоналом и метода управления персоналом. Например, на начальных стадиях функционирования предприятий ориентировано целесообразно выбрать построение результативной системы подбора и найма сотрудников; для целей повышения качества работы необходимо сконцентрироваться на системе обучения и системе мотивации и стимулирования. То есть, в зависимости от цели предпринимательской деятельности (например, достижения определенного уровня конкурентных позиций, усиление конкурентных позиций на рынке или недопущения снижения уровня конкуренции) целесообразно формировать набор приоритетных и оптимальных методов управления персоналом и кадровых технологий.

Цель выпускной квалификационной работы магистра – разработка мероприятий по оптимизации кадрового состава в АО «ВРК-1».

К задачам работы следует отнести следующие:

- рассмотреть современные кадровые технологии: сущность, характеристики, технологии;

- охарактеризовать кадровый состав предприятия и показатели эффективности его использования;
- рассмотреть показатели, характеризующие эффективность методов управления трудовыми ресурсами;
- провести анализ финансово-хозяйственной деятельности АО «ВПК-1»;
- проанализировать кадровый состав и эффективность использования трудовых ресурсов на предприятии АО «ВПК-1»;
- проанализировать методы управления и оценить кадровые технологии управления персоналом в АО «ВПК-1»;
- разработать рекомендации по совершенствованию управления персоналом и оптимизации кадрового состава для АО «ВПК-1»;

представить экономическое обоснование предложенных мероприятий. Объектом исследования является предприятие АО «ВПК-1», предметом исследования – система управления и методы управления персоналом.

В работе использовались следующие методы: метод сбора данных (в теоретической части работы), аналитический и графический методы, метод анализа документов (в практической части работы).

Практическая значимость выбранной темы исследования заключается в систематизации теоретических сведений о сущности, особенностях и характеристиках системы управления персоналом, оценке эффективности кадровых технологий, что в последующем стало необходимым при написании выпускной квалификационной работы магистра (теоретико-методологический инструментарий применен на практике в отношении АО «ВПК-1»).

## 1. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации АО «ВРК-1»

Основными направлениями деятельности АО «ВРК-1» является выполнение плановых видов ремонта грузовых вагонов: деповского и капитального, а также текущий ремонт вагонов, текущий, средний и капитальный ремонт колесных пар, ремонт и изготовление запасных частей грузовых вагонов, реализация колесных пар. Прочие виды выполнения работ и услуг, такие как промывка и пропарка цистерн, предоставление коммунальных услуг, реализация металлолома, хранение узлов и запасных частей грузовых вагонов, сдача производственных площадей в аренду, и другие являются дополнительными источниками доходов.

К середине 2016 г. усиление внутриотраслевой конкуренции между вагоноремонтными компаниями Холдинга «РЖД» (АО «ВРК-1», АО «ВРК-2», АО «ВРК-3») наряду с усугубляющейся конкуренцией данных компаний с частными вагоноремонтными организациями привело к снижению доходной ставки на некоторые виды ремонта вагонов в целях обеспечения роста объёмов ремонта (наблюдалось снижение ставки на деповской ремонт вагонов с начала 2016 г.).

В этой связи, были тщательно проанализированы виды бизнеса АО «ВРК-1» на предмет получения дополнительных доходов, наряду с возможными вариантами оптимизации расходов Общества, и внесены корректировки в Стратегию развития Общества до 2020г. в части определения основных целей и задач. Наряду с основной стратегической целью – Увеличением капитализации Общества, были выделены следующие приоритетные направления:

- Сохранение и увеличение доли рынка в сегменте плановых видов ремонта вагонов за счёт:
  - высокого качества ремонта вагонов;
  - оптимальных для собственника сроков ремонта вагонов;



- широкого сетевого охвата (АО «ВРК-1» имеет самую обширную сеть высокотехнологичных вагоноремонтных предприятий на всей территории РФ);
- обеспечение всеми необходимыми для проведения ремонтов запасными частями точно в срок;
- расширение спектра оказываемых услуг, в том числе по ремонту инновационных грузовых вагонов.

2. Снижение и оптимизация операционных расходов.

3. Увеличение доли рынка текущего отцепочного ремонта вагонов (ТР-2) и как следствие, удовлетворение всех потребностей клиентов АО «ВРК-1» при эксплуатации грузовых вагонов.

4. Увеличение объёмов участкового и капитального ремонта колесных пар;

В результате, АО «ВРК-1» в среднесрочной перспективе направит свои усилия на то, чтобы охватить весь комплекс вагоноремонтных услуг для удовлетворения спроса собственников подвижного состава, что в свою очередь, даст возможность увеличить объёмы плановых видов ремонта вагонов.

Целевые показатели деятельности АО «ВРК-1»:

Перечень целевых показателей развития АО «ВРК-1» определен Стратегией компании (оптимистичный сценарий) и предполагает выполнения следующих контрольных значений целевых показателей к 2020 г. (таблица 1).

Таблица 1 – Целевые ориентиры АО «ВРК-1» на 2020 г.

Наименование	Выручка	Чистая прибыль	Объем инвестиций без НДС	ЕБИТДА	Рентабельность по ЕБИТДА	Уровень безопасности движения	Рост производительности труда (к ур. 2012 г.)	Соотношение уровня оплаты труда работника в холдинга с общероссийским
Ед. изм.	млрд. руб.	млн. руб.	млрд. руб.	млрд. руб.	%	кол-во событий на млн. поездо-км	%	раз
2020 г.	16,26	185,1	3,25	1,21	7,4	0,1514	126,1	1,15

		3						
--	--	---	--	--	--	--	--	--

По итогам 9 месяцев 2017 г. при установленном бюджетном задании на плановые виды ремонта в количестве 65 016 вагонов фактически было отремонтировано 65 149 вагонов (+133 вагона).

Основными заказчиками услуг АО «ВРК-1» выступили следующие компании: АО «ФГК» – 13 911 вагонов (21,4% от общего объема ремонта), ООО «РегионТрансСервис» – 8 285 вагонов (12,7%), ООО «УВЗ-Логистик» – 5 405 вагонов (8,3%), ПАО «ТрансКонтейнер» – 3 813 вагонов (5,9%), ООО «Брансвик Рейл» – 2 418 вагонов (3,7%), ЗАО «Евросиб СПб-ТС» – 2 325 вагонов (3,6%), ООО «Гарант Рейл Сервис» – 2 183 вагонов (3,3%), АО «Трубная грузовая компания» – 1 733 вагон (2,7%), АО «ОТЭКО» – 1 548 вагонов (2,8%).

Программа структурной реформы на железнодорожном транспорте создала условия для развития конкурентного сектора в сфере ремонта грузовых вагонов, в том числе создание трех дочерних обществ ОАО «РЖД», в указанной сфере: АО «ВРК-1», АО «ВРК-2», ОАО «ВРК-3».

В настоящее время имеется ряд ограничивающих факторов для входа новых компаний на ремонтный рынок грузовых вагонов, основными из которых являются:

- сформировавшийся рынок вагоноремонта. Действующие на нем ремонтные компании создали свою клиентскую базу, заключив прямые договоры на выполнение работ и предоставление услуг по ремонту вагонов с собственниками и операторами вагонов. Таким образом, новой ремонтной компании будет довольно сложно найти свою нишу в этой сфере бизнеса. Исключение составляют ремонтные компании, которые являются аффилированными структурами собственников вагонов, компаний-операторов.

С целью выполнения бюджетных параметров АО «ВРК-1» и для дополнительной загрузки производственных мощностей, в период снижения объемов планового ремонта, компанией проводятся мероприятия по увеличению объемов текущего отцепочного ремонта за счет передачи

прилегающих к предприятиям компании пунктов текущего ремонта эксплуатационных депо.

С учетом общего количества вагонов, отремонтированных плановыми и текущим отцепочным ремонтом, загрузка мощностей предприятий за 9 месяцев 2017г. составила 95 %.

За 9 месяцев 2017 г. АО «ВРК-1» получены доходы в размере 13 421,6 млн. руб., что выше плана на 815,9 млн. руб. (план 12 605,7 млн. руб.), и больше уровня прошлого года на 5 288,1 млн. руб. (факт аналогичного периода 2016 г. – 8 133,5 млн. руб.).

Таблица 2 – Величина полученных доходов АО «ВРК-1» за 9 месяцев 2017г.

Наименование показателя	Ед. изм.	Бюджет 9 мес. 2017	Факт 9 мес. 2017
Выручка	млрд. руб.	12,6	13,4
Чистая прибыль	млн. руб.	269,9	291,3
ЕВИТДА	млрд. руб.	0,940	0,981
Рентабельность по ЕВИТДА	%	7,5	7,3

Перевыполнение установленного плана по получению доходов достигнуто за счет:

- роста объемов проведения капитального ремонта грузовых вагонов на 623 единицы и модернизации грузовых вагонов на 242 единицы, дополнительная сумма дохода составила 135,4 млн. руб.;

- роста объемов по текущему отцепочному ремонту грузовых вагонов на 4 320 вагонов, дополнительные доходы составили 95,6 млн. руб.;

- роста объема капитального ремонта колесных пар по отдельным договорам на 1 928 колесных пар, дополнительные доходы составили 123,9 млн. руб.;

- роста объема среднего и текущего ремонта колесных пар по отдельным договорам на 1 174 колесные пары, дополнительные доходы составили 9,2 млн. руб.;

- реализации дорогостоящих запасных частей при проведении плановых видов ремонта 525,7 млн. руб.;

- фактической доходной ставки при проведении капитального ремонта вагонов, которая выше плановой на 0,8 тыс. руб. за единицу ремонта (план – 139,6 тыс. руб., факт – 140,4 тыс. руб.), дополнительные доходы составили 4,5 млн. руб.;

- фактической доходной ставки при проведении текущего отцепочного ремонта вагонов, которая выше плановой на 0,9 тыс. руб. за единицу ремонта (план – 22,1 тыс. руб., факт – 23,1 тыс. руб.), дополнительные доходы составили 47,8 млн. руб.;

- фактической доходной ставки при проведении капитального ремонта колесных пар по отдельным договорам, которая выше плановой на 0,6 тыс. руб. (план – 64,3 тыс. руб., факт – 64,5 тыс. руб.), дополнительные доходы составили 21,4 млн. руб.;

- за счет роста доходной ставки при проведения среднего и текущего ремонта колесных пар в среднем на 19 руб. на единицу ремонта – дополнительные доходы составили 3,1 млн. руб. Рост ставки произошел за счет изменения доли текущего и среднего ремонтов в составе участкового ремонта колесных пар;

- за счет роста доходов от оказания услуг хранения, дополнительная сумма дохода составила 10,1 млн. руб.

Отклонения фактических расходов от бюджетных параметров в разрезе элементов затрат, приведены ниже:

Таблица 3 – Отклонения фактических расходов АО «ВРК-1» от бюджетных параметров в разрезе элементов затрат

Наименование показателей	Факт	Бюджет	Факт	% факта 2017г. к плану 2017г.	% факта 2017г. к факту 2016г.
	9 месяцев 2016г.	9 месяцев 2017г.	9 месяцев 2017г.		
Расходы	7 482,9	11 659,6	12 415,8	106,5%	106,5%
Затраты на оплату труда	2 527,2	2 858,0	2 813,3	98,4%	98,4%
Отчисления на	728,0	849,5	824,9	97,1%	97,1%

соц. нужды					
Материалы	2 267,7	5 594,1	6 605,4	118,1%	118,1%
Топливо	111,4	134,2	124,7	92,9%	92,9%
Электроэнергия	190,3	220,9	210,4	95,3%	95,3%
Прочие материальные затраты	672,9	748,0	617,2	82,5%	82,5%
Амортизация	420,3	446,5	422,3	94,6%	94,6%
Прочие затраты	564,9	808,4	797,6	98,7%	98,7%

За 2016 год отражено убытков прошлых лет в размере 228,7 млн. руб. ввиду позднего поступления первичных документов от поставщиков и заказчиков, исправления неверно оформленных документов и устранения допущенных ошибок (по списанию ТМЦ, пересчет ФОТ, налогов, амортизации).

Таблица 4 – Расшифровка прибылей и убытков прошлых лет, выявленных в 2017 году.

Наименование показателя	Доходы	Расходы
Доходы от обычных видов деятельности	17,888	
в т.ч.: ремонт подвижного состава	5,987	
прочие виды деятельности	11,901	
Прочие доходы (от возмещения причиненных убытков, за нарушение условий договоров)	1,799	
Пересчет амортизационных отчислений		3,463
Пересчет налогов (ЕСН), пересчет взносов в НПФ Благополучие, пересчет ФОТ, пересчет командировочных расходов, СОГАЗ (несвоевременное предоставление документов по ДМС, ввиду выверки численности работников)		7,684
Несвоевременное получение от поставщиков и подрядчиков документов по выполненным работам и оказанным услугам, иным основаниям в связи с поздним поступлением оригиналов первичных документов от поставщиков и подрядчиков за выполненные работы (оказанные услуги)		138,352
коммунальные платежи (услуги по водоснабжению, водоотведению, электроэнергия)		30,371
услуги связи, информационные услуги (ГВЦ, ОЦРВ, Аксилон-Консалтинг, ЖДУ, Транстелеком, МТС)		7,955
аутсорсинг (ТрансАнтиКорп)		12,003
транспортные услуги (Жефко, РЖД-Логистика)		7,323
содержание зданий, сооружений и оборудования (Промстрой, Станкореммашсервис)		37,244

прочие услуги (аренда, подготовка кадров, сертификация, экспертиза промышленной безопасности, поверка и калибровка)		43,456
в т.ч.: ремонт к.п. (ВРК-3)		7,474
Несвоевременное предоставление документов по списанию ТМЦ (исправление неверно оформленных документов и устранение допущенных ошибок по списанию ТМЦ)		5,703
Прочие расходы		73,554
в т.ч. претензии за некачественный ремонт вагонов		63,326
ИТОГО	19,687	228,756

В отчетности АО «ВРК-1» создан резерв по сомнительным долгам в размере 8,2 млн. руб., представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Сформированный резерв по сомнительным долгам АО «ВРК-1»

Наименование контрагента (введено наблюдение по делу о банкротстве)	Сумма
ООО «Магистральная Специализированная Компания»	5 078,03
ООО «Магистральная Перевозочная Компания»	14 711,58
ООО «МТК «ЮниТранс»	5 710 289,55
ООО «ТК «Орион»	10 000,00
ООО «УралТранс-А»	125 330,73
ООО «ТЛК «БАЛГТРАНСГРУПП»	2 355 294,14
ИТОГО	8 220 704,03

Обществом по состоянию на 30.06.2017 г. проведен анализ ТМЦ на предмет снижения стоимости. Согласно Протоколу совещания у генерального директора ВРК-1 Гладких В.И. №ВРК-1-132/пр от 07.07.2017 и приказу ВРК-1-125 от 07.07.2017 начислен резерв под снижение стоимости материальных ценностей в сумме 4,6 млн. руб.

Резерв под снижение стоимости материальных ценностей создается ежегодно по состоянию на 30 июня и 31 декабря отчетного г. по каждой единице материально-производственных запасов, принятой для целей

организации их учета, на основании результатов инвентаризации материально-производственных запасов.

Фактические значения рассматриваемых показателей Общества, соответствующие им баллы, вес баллов и подсчет рейтинга представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Расчет фактического рейтинга финансового состояния АО «ВРК-1» за 9 месяцев 2017 г.

Показатель	2016 год		1 квартал 2017		1 полугодие 2017		9 месяцев 2017	
	Факт. показатель	Производство баллов и весов	Факт. показатель	Производство баллов и весов	Факт. показатель	Производство баллов и весов	Факт. показатель	Производство баллов и весов
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>КОЭФФИЦИЕНТЫ ЛИКВИДНОСТИ</b>								
Коэффициент абсолютной ликвидности (К1)	0,24	1,00	0,23	1,00	0,33	1,00	0,38	1,00
Коэффициент срочной ликвидности (К2)	1,30	2,00	1,10	2,00	1,18	2,00	1,13	2,00
Коэффициент текущей ликвидности (К3)	2,03	2,00	1,85	1,50	1,87	1,50	1,75	1,50
<b>КОЭФФИЦИЕНТЫ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ</b>								
Коэффициент финансовой независимости (К4)	0,87	0,75	0,84	0,75	0,83	0,75	0,80	0,75
<b>КОЭФФИЦИЕНТЫ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ</b>								
Рентабельность продаж (К5), %	8,14%	0,75	9,00%	0,75	8,21%	0,75	7,49%	0,75

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Рентабельность собственного капитала (К6), %	2,03%	1,50	0,16%	1,00	0,91%	1,00	1,96%	1,00
Рентабельность активов (К7), %	5,65%	1,50	1,70%	1,00	3,78%	1,00	5,71%	1,50
<b>КОЭФФИЦИЕНТЫ ДЕЛОВОЙ АКТИВНОСТИ</b>								
Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности (К8)	1,22	1,00	1,00	0,75	1,00	0,75	0,82	0,50
Соотношение оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности (К9)	0,95	0,50	1,03	1,00	1,03	1,00	1,12	1,00
<b>ПРОЧИЕ КОЭФФИЦИЕНТЫ</b>								
Соотношение роста прибыли до вычета расходов по процентам, уплаты налогов и амортизации (ЕБИТДА) к росту выручки (К10)	1,09	1,00	0,72	0,50	0,72	0,50	0,71	0,50
Рейтинг финансового состояния	12,00		10,25		10,25		10,50	

Коэффициент абсолютной ликвидности (К1) показывает, какая доля



краткосрочных обязательств может быть покрыта за счет денежных средств. В соответствии с мировой практикой, K1 должен быть в интервале от 0,2 до 0,5. Таким образом, необходимо отметить, что по итогам 9 месяцев 2017 г. показатели абсолютной ликвидности улучшились и на конец отчетного периода коэффициент имеет оптимальное значение.

Коэффициент срочной ликвидности (K2) показывает, какая доля текущих обязательств может быть покрыта за счет денежных средств и дебиторской задолженности. Снижение коэффициента за 9 месяцев 2017 г. с 1,30 до 1,13 (-13,1%) обусловлено увеличением краткосрочных обязательств. В соответствии с мировой практикой, K2 должен быть в интервале от 0,7 до 0,8. Таким образом, высокое значение K2 свидетельствует о достаточности у компании активов, которые могут быть конвертированы в денежные средства в короткий срок и использованы для погашения текущей задолженности.

Коэффициент текущей ликвидности (K3) показывает, какая доля краткосрочных обязательств может быть покрыта за счет оборотных активов. Снижение коэффициента за 9 месяцев 2017 г. с 2,03 до 1,75 (-13,8%) обусловлено увеличением краткосрочных обязательств. В соответствии с мировой практикой, коэффициент текущей ликвидности должен быть в интервале от 1 до 3. Таким образом, высокий показатель текущей ликвидности компании свидетельствует о способности компании стабильно расплачиваться по своим обязательствам.

Коэффициент финансовой независимости (K4) показывает, какая доля активов может быть профинансирована за счет собственного капитала. Данный коэффициент несущественно снизился – с 0,87 до 0,80 (-8,0%) за счет увеличения валюты баланса при почти неизменном собственном капитале. В целом, высокая доля собственного капитала свидетельствует о том, что компания обладает существенной степенью независимости от заемных финансовых средств.

Рентабельность продаж (K5) показывает, какую долю в выручке компании

составляет прибыль от продаж. Данный показатель за 9 месяцев 2017 г. снизился с 8,14% до 7,49%.

Рентабельность собственного капитала (К6) показывает, сколько руб. чистой прибыли генерируется на рубль стоимости собственного капитала, т.е. насколько эффективно был использован капитал компании. Данный показатель за 9 месяцев 2017 г. снизился с 2,03% до 1,96%, что связано со снижением уровня чистой прибыли компании в отчетном периоде при практически неизменном собственном капитале.

Рентабельность активов (К7) отражает, насколько эффективно используются активы для генерации прибыли от основной деятельности. Данный показатель за 9 месяцев 2017 год увеличился с 5,65% до 5,71%.

**otchet-po-praktike.ru**

**Отчеты под ключ**

**8 (800) 100-26-28**

**dist@mail.ru**

## 2. Анализ кадрового состава и эффективности формирования и использования трудовых ресурсов

Общая численность в целом по АО «ВРК-1» установленная штатным расписанием предусматривает 9616,5 штатных единиц. На 30.09.2017 г. списочная численность составила 9313 человек или 97 % к плановой численности.

Руководителей: по штатному расписанию 701 штатных единиц, фактически должности замещены 674 руководителями.

Специалистов по плану – 986,5 штатных единиц, фактически должности замещены – 1047 специалистами.

Кадровый состав в целом стабилен.

Таблица 7 – Возрастной состав сотрудников АО «ВРК-1»

Показатели	9 месяцев 2015 г.	9 месяцев 2016 г.	9 месяцев 2017 г.
	%	%	%
До 20 лет	-	-	-
20-30 лет	37,5	42,9	51,6
30-40 лет	43,8	40,0	42,0
Свыше 40 лет	18,8	17,1	6,4

Средний возраст сотрудников составляет 32 г. В 2017 году основная доля сотрудников приходилась на категорию «20-30 лет» (их доля составила 51,6%), а также на категорию «30-40 лет» (их доля составила 42,0%); доля сотрудников со стажем свыше 40 лет составила в 2016 году 6,4%.

Таблица 8 – Состав сотрудников предприятия АО «ВРК-1» по половому признаку

Показатели	9 месяцев 2015 г.	9 месяцев 2016 г.	9 месяцев 2017 г.
	%	%	%
Мужчины	90	91	90,3
Женщины	10	9	9,7

В АО «ВРК-1» сложился в основном мужской коллектив (90% работников). Кадровый состав АО «ВРК-1» по стажу приведен в таблице 15.

Таблица 9 – Кадровый состав предприятия АО «ВРК-1» по стажу

Показатели	9 месяцев 2015 г.	9 месяцев 2016 г.	9 месяцев 2017 г.
	%	%	%
До 1 г.	6	3	3,2
1-3 г.	22	23	25,8
3-5 лет	28	34	32,3
5-10 лет	44	40	38,7

В 2017 году основная доля сотрудников АО «ВРК-1» приходилась на работников со стажем 5-10 лет (12 чел. или 38,7%), наименьшую долю составили сотрудники со стажем менее 1 г.

Таблица 10 – Кадровый состав предприятия АО «ВРК-1» по уровню образования

Показатели	9 месяцев 2015 г.	9 месяцев 2016 г.	9 месяцев 2017 г.
	%	%	%
Среднее специальное	10	9	10
Высшее	90	91	90

Все работники АО «ВРК-1» имеют соответствующую квалификацию. В 2017 году 90% сотрудников имели высшее (доля сотрудников, имеющих среднее специальное образование, составила 10%). В АО «ВРК-1» приветствуется стремление к обучению, к совершенствованию своих навыков и умений, приобретению новых знаний.

По состоянию на 30.09.2017 г. списочная численность в структурных подразделениях общества составляет 9313 человека. Плановая численность, установленная, действующим штатным расписанием составляет 9616,5 человек.

При не укомплектованности штата в целом по отношению к штатной численности (3%), дефицита кадров для выполнения поставленных задач в области производства и экономической деятельности общество не испытывает.

За 9 месяцев 2017 г. текучесть кадров составляет 18,3 %, что на 2,2 % больше чем в аналогичном периоде прошлого г..

Рост текучести кадров объясняется, прежде всего, неудовлетворительным

уровнем заработной платы за выполняемую работу.

За 9 месяцев текущего г. по собственному желанию из обособленных структурных подразделений уволилось 1664 человека.

Проведенный мониторинг выявил основные причины увольнения работников общества в отчетном периоде 2017 г.

- увольнение в связи с достижением пенсионного возраста 2%;
- неудовлетворенность уровнем заработной платы 35 %
- неудовлетворенность условиями и режимом труда 13 %.
- естественная убыль 50 %.

Динамика производительности труда представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Динамика производительности труда АО «ВРК-1» за 9 месяцев 2015 – 9 месяцев 2017 гг.

Показатель	9	9	9
	месяце в 2015 г.	месяце в 2016 г.	месяце в 2017 г.
Среднесписочная численность, чел.	9310	9310	9313
Выручка, млн. руб.	11300	12600	13400
Производительность труда, млн. руб. / чел.	1,2	1,4	1,4

Судя по данным таблицы 11 можно отметить о наращивании производительности труда в 2016 году по сравнению с прошлым периодом (производительность труда составила 1.4 млн. руб. / чел.). Темпы прироста производительности труда предприятия представлены на рисунке 1.

Рисунок 1 – Темпы прироста производительности труда предприятия АО «ВРК-1» за период 9 месяцев 2015 – 9 месяцев 2017 гг., в %

Прирост производительности труда в АО «ВРК-1» за 9 месяцев 2017 г. по сравнению с 9 месяцами 2016 г. составил 6,3% (прирост производительности труда определен оптимизацией численности персонала, снижением затрат на персонал ввиду сокращения численности и делегирования полномочий).

В качестве вывода необходимо отметить, что предприятие АО «ВРК-1» построено по принципу линейно-функционального управления. На 30.09.2017 г. списочная численность составила 9313 человек или 97 % к плановой численности.

[otchet-po-praktike.ru](http://otchet-po-praktike.ru)

Отчеты под ключ

8 (800) 100-26-28

[dist@mail.ru](mailto:dist@mail.ru)

### 3. Методы управления и оценка кадровых технологий управления персоналом в организации

В АО «ВРК-1» сформирована реактивная кадровая политика, которая заключается в контроле факторов, свидетельствующих о возникновении негативных ситуаций в отношениях с кадрами, и причин их возникновения.

Основной целью кадровой политики АО «ВРК-1» является целенаправленная деятельность по созданию сплоченного, ответственного и высокопроизводительного трудового коллектива.

Кадровый потенциал общества является главным фактором конкурентоспособности, экономического роста и эффективности нашей компании. В АО «ВРК-1» сложился коллектив, в котором знания и опыт профессионалов, проработавших много лет в железнодорожной отрасли, сочетаются с энергией и здоровыми амбициями молодежи, что дает сплав новаторских творческих идей и гарантирует стабильность принятия правильных решений.

Направлениями кадровой деятельности в АО «ВРК-1» являются следующие:

- развитие корпоративной культуры и формирование системы ценностей персонала для поддержания морально-психологического климата в коллективе;
- формирование оптимальной организационной структуры, контроль эффективности ее функционирования и реформирование при необходимости;
- организация эффективной системы управления персоналом и реализации кадровых технологий (отбора и найма, мотивации и стимулирования, планирования кадров, обучения и так далее).

В 2017 году продолжена реализация Стратегии развития кадрового потенциала АО «ВРК-1»; в перспективе до конца 2018 г. предполагается переход на делегирование полномочий (то есть, предполагается переход к стадии жизненного цикла «рост через делегирование» по Л. Грейнеру).

Система кадровых технологий в АО «ВРК-1» на существующих стадиях развития (стадия «роста», стадия «рост через директивное руководство») включает в себя следующие направления деятельности:

- планирование ресурсов;
- набор и подбор персонала;
- определение заработной платы и компенсации (мотивация и стимулирование);
- профориентация и адаптация;
- профессиональное обучение;
- оценка трудовой деятельности;
- повышение, понижение, перевод и увольнение сотрудников.

Руководство АО «ВРК-1» ориентировано на две группы методов в рамках управления персоналом (административные и экономические).

Административные методы определены сформированной нормативной документацией. Правовые аспекты деятельности по управлению персоналом в АО «ВРК-1» целесообразно разграничить на два блока:

1) внешняя нормативно-правовая документация (Трудовой кодекс РФ, Федеральный закон от 28.12.2015 № 426-ФЗ (ред. от 01.05.2016) «О специальной оценке условий труда»);

2) внутренняя правовая документация (сформированные внутренние документы: Трудовые договоры, должностные инструкции и проч.).

Прежде всего, система управления персоналом определена ТК РФ, также Федеральным законом от 28.12.2015 № 426-ФЗ (ред. от 01.05.2016) «О специальной оценке условий труда».

В рамках внутренней правовой документации по управлению персоналом в АО «ВРК-1», прежде всего, важен Трудовой договор, который содержит в себе основные условия принятия кандидата на работу, обязанности и ответственность каждой из сторон (как работника, так и работодателя), сведения о размере предполагаемого оклада и проч.



Также в рамках системы управления персоналом немаловажны такие внутренние документы, как должностные инструкции (определяют функциональные обязанности конкретной должности), штатное расписание (содержит сведения обо всех штатных единицах, сформированных в организации) и прочие документы.

Проанализируем систему управления персоналом АО «ВРК-1» в рамках сформированной стадии жизненного цикла (таблица 12).

Таблица 12 – Оценка системы управления персоналом АО «ВРК-1» в рамках сформированной стадии жизненного цикла

Подсистема управления персоналом	Содержание функции на стадии жизненного цикла «рост» / «рост через директивное руководство»
1	2
Анализ и планирование персонала	Анализ кадрового потенциала, анализ рынка труда, планирования и прогнозирования потребности в персонале
Подбор и найм персонала	Проведение собеседований, тестов, анкетирования, оформления приема персонала.
Аттестация персонала	Оценивания кандидатов на вакантную должность, аттестация и ротация персонала.
Развитие персонала	Развитие персонала в АО «ВРК-1» включает в себе мероприятия по повышению квалификационных качеств сотрудников, приобретению ими новых навыков и совершенствованию имеющихся для целей повышения качества рабочего процесса.
Мотивация персонала	Подсистема включает в себе совокупность применяемых мероприятий материального и нематериального характера для обеспечения заинтересованности сотрудников в труде.
Учет сотрудников	Учет всех движений, связанных с трудовыми кадрами, в том числе, учет приема на работу сотрудников, их выбытия, анализ штатных передвижений внутри предприятия АО «ВРК-1» и так далее.
Организация трудовых отношений на предприятии	Мероприятия, нацеленные на оценку морально-психологического климата в коллективе, проведение анкетирования по отношению коллектива к руководству и применяемому стилю руководства, анализ и оценка взаимоотношений между сотрудниками.
Создание условий труда	Формирования оптимальных условий труда для организации трудового процесса, при этом, формирование условий труда ориентировано на законодательные нормы.
Социальное развитие	Развитие корпоративной культуры, обеспечения благоприятного социально-психологического климата. В АО «ВРК-1» празднуется день рождения 02 марта, проводятся коллективные корпоративные мероприятия (Женский и Мужской дни, Новогодний праздник).
Кадровая безопасность	Решение правовых вопросов трудовых соглашений.
Мотивация персонала	Подсистема включает в себе совокупность применяемых

	мероприятий материального и нематериального характера для обеспечения заинтересованности сотрудников в труде.
--	---

Рассмотрим каждую подсистему.

Анализ и планирование персонала в АО «ВРК-1»: к этой подсистеме принадлежат разработка кадровой политики, разработка стратегии управления персоналом, анализ кадрового потенциала и рынка труда. Данная кадровая технология важна на любой стадии жизненного цикла.

В АО «ВРК-1» функция кадрового планирования выполняется лишь при наличии потребности, изменении организационных условий трудового процесса, то есть не систематически, а эпизодически.

Подбор и найм персонала предусматривает проведение собеседований, тестов, анкетирования для выяснения интеллектуального уровня, профессионализма, коммуникативности и других необходимых качеств для выполнения должностных обязанностей.

При подборе применяются различные требования к кандидатам по служебным заявкам. Для наиболее точной оценки кандидатов используются различные виды тестов: профессиональные и психологические.

Кадровая технология «подбор и наем» активно использовалась на стадии жизненного цикла «зарождение», в условиях функционирования стадии «рост» / «рост через директивное руководство» ее роль несколько снизилась.

Аттестация и оценка персонала: персональная оценка - уровень знаний, умений, мастерства и личностной ответственности; оценка производимой работы и ее результатов. Оценка и аттестациям персонала в АО «ВРК-1» должным образом не проводится.

В рамках сложившейся стадии жизненного цикла – одна из основных кадровых технологий. Аттестация в АО «ВРК-1» проводится в форме устного тестирования. Указанная форма проведения деловой оценки не очень удобна и затратна (сопровождается бумажной волокитой, требует значительных затрат времени на обработку тестовых заданий и обобщения результатов).

Обучение и развитие персонала. На стадии «рост» / «рост через директивное руководство» данная кадровая технология – одна из стратегически важных.

Организация учебы и повышение квалификации персонала: Учеба персонала, переподготовка и повышение квалификации. Данная функция в АО «ВРК-1» практически не выполняется, ограничена в связи с недостаточностью средств и нежеланием руководства инвестировать в человеческий капитал.

Следует, однако, иметь в виду, что обучение персонала – это основа для реализации и успешного функционирования системы качества и, в конечном счете, эффективной деятельности. На наш взгляд настоятельно необходимо формирование системы внутреннего обучения.

Для учета сотрудников используется программа Учет сотрудников 2.1.8s (программа для ведения базы данных и учета посетителей, организаций, услуг, договоров, документов, сотрудников). Функция кадрового делопроизводства в АО «ВРК-1» выполняется в полной мере.

Организация трудовых отношений: мероприятия, нацеленные на оценку морально-психологического климата в коллективе, проведение анкетирования по отношению коллектива к руководству и применяемому стилю руководства, анализ и оценка взаимоотношений между сотрудниками.

Создание условий труда: создание безопасных условий труда сотрудников АО «ВРК-1» (условия труда на предприятии соблюдены). Данная кадровая технология также важна на любой стадии жизненного цикла.

Основой системы материального стимулирования АО «ВРК-1» является заработная плата, а также система бонусов и премий. Основой системы нематериального стимулирования является:

- компенсация компанией медицинской страховки для сотрудников фирмы;
- организация корпоративных и праздничных мероприятий;
- организация культурного досуга сотрудников;

- организация профессиональных конкурсов и соревнований;
- использование почетных грамот;
- размещение фото на доске почета;
- обучение сотрудников за счет средств работодателя АО «ВРК-1».

Использование трудовых ресурсов в организации АО «ВРК-1» - вид деятельности, направленный на:

- повышение уровня закрепляемости персонала и его заинтересованности в труде;
- ориентация на закрепление за каждым сотрудником специфических полномочий;
- ориентация на повышение производительности труда сотрудников организации.

Доплаты и надбавки компенсационного характера устанавливаются согласно трудовому законодательству:

- работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными особыми условиями труда;
- за работу в ночное время;
- за сверхурочную работу;
- за работу в выходные или нерабочий праздничный день;
- работникам структурных подразделений, расположенным в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях, а также в южных районах Восточной Сибири и Дальнего Востока.

К выплатам стимулирующего характера относятся надбавки:

- за профессиональное мастерство;
- за классные звания;
- за высокий уровень квалификации, высокие достижения в труде, выполнение особо важной работы.

## Заключение

Все задачи, поставленные во введении, были решены для достижения поставленной цели исследования «АО «ВРК-1»».

В качестве примера проанализирована система управления персоналом АО «ВРК-1». Как было выяснено, основными направлениями деятельности АО «ВРК-1» является выполнение плановых видов ремонта грузовых вагонов: деповского и капитального, а также текущий ремонт вагонов, текущий, средний и капитальный ремонт колесных пар, ремонт и изготовление запасных частей грузовых вагонов, реализация колесных пар. Прочие виды выполнения работ и услуг, такие как промывка и пропарка цистерн, предоставление коммунальных услуг, реализация металлолома, хранение узлов и запасных частей грузовых вагонов, сдача производственных площадей в аренду, и другие являются дополнительными источниками доходов.

Основными конкурентами АО «ВРК-1» по производству плановых видов ремонта грузовых вагонов являются предприятия вагоноремонтного комплекса ОАО «РЖД» АО «ВРК-2» (имеющее в своем составе 36 вагоноремонтных депо в границах 15 железных дорог РФ и АО «ВРК-3», с 33 вагоноремонтными депо в границах 14 железных дорог РФ).

Выяснено, что за 9 месяцев 2017 г. АО «ВРК-1» получены доходы в размере 13 421,6 млн. руб., что выше плана на 815,9 млн. руб. (план 12 605,7 млн. руб.), и больше уровня прошлого года на 5 288,1 млн. руб. (факт аналогичного периода 2016 г. – 8 133,5 млн. руб.). АО «ВРК-1» имеет хорошие показатели ликвидности, что свидетельствует о ее способности конвертировать свои активы в денежные средства для погашения краткосрочных обязательств, и обладает существенной степенью независимости от заемных финансовых средств. Фактический рейтинг за 9 месяцев 2017 г. составляет 10,5, то есть финансовое состояние АО «ВРК-1» является удовлетворительным, значение рейтинга соответствует категории В3 «Предприятие с удовлетворительным

финансовым состоянием».

Предприятие АО «ВРК-1» построено по принципу линейно-функционального управления.

Общая численность в целом по АО «ВРК-1» установленная штатным расписанием предусматривает 9616,5 штатных единиц. На 30.09.2017 г. списочная численность составила 9313 человек или 97 % к плановой численности.

Руководителей: по штатному расписанию 701 штатных единиц, фактически должности замещены 674 руководителями; специалистов по плану – 986,5 штатных единиц, фактически должности замещены – 1047 специалистами.

Прирост производительности труда в АО «ВРК-1» за 9 месяцев 2017 г. по сравнению с 9 месяцами 2016 г. составил 1,3% (прирост производительности труда определен оптимизацией численности персонала, снижением затрат на персонал ввиду сокращения численности и делегирования полномочий).

На основе проведенного анализа, все же, выяснено, что система кадровых технологий в АО «ВРК-1» требует корректировки.

[otchet-po-praktike.ru](http://otchet-po-praktike.ru)

Отчеты под ключ

8 (800) 100-26-28

dist@mail.ru

## Список литературы

1. Абенова, Ж.Б. Управление системами оплаты труда и вознаграждения персонала [Текст] / Ж.Б. Абенова // Вестник магистратуры. – 2014. – № 3-2 (30). – С. 4-9.

2. Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами [Текст] / М. Армстронг. – 10-е изд./ Пер. с англ. Под ред. С.К. Мордовина. – СПб.: Питер, 2014. – 399 с.

3. Асоева, А.А. Удовлетворенность трудовой деятельностью и карьерным ростом сотрудника: эмпирика взаимосвязи [Текст] / А.А. Асоева // Экономика и социум: современные модели развития. – 2016. – № 1. – С. 79–86.

4. Бабаев, А.А. Управление персоналом на разных этапах жизненного цикла организации (на примере модели Л. Грейнера) [Текст] / А.А. Бабаев // Философия хозяйства. – 2016. – № 5 (107). – С. 224-233.

5. Бессокирная, Г.П., Татарова, Г.Г. Об эмпирическом обеспечении мониторинга эффективности управления трудовой деятельностью сотрудников [Текст] / Г.П. Бессокирная, Г.Г. Татарова // Проблемы управления экономическим потенциалом в процессе модернизации промышленных предприятий : сборник научных статей I Международного научно-практического семинара. – 2015. – С. 22-27.

6. Бобылев, Ю.А. Менеджмент. Изд. доп. и перераб. [Текст] / Ю.А. Бобылев – М.: Мысль, 2013. – 547 с.

7. Бравчук, О. Управление персоналом на предприятии [Текст] / О. Бравчук. – М.: Аист-М, 2016. – 512 с.

8. Брынцалов, Я.Ю. Управление персоналом [Текст] / Я.Ю. Брынцалов. – М.: Пересвет, 2016. – 397 с.

9. Бугаков, В.М. Управление персоналом: Учебное пособие [Текст] / В.П. Бычков, В.М. Бугаков, В.Н. Гончаров; Под ред. В.П. Бычкова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 257 с.

10. Васютин, Р.Д. Управление персоналом [Текст] / Р.Д. Васютин. – М.: Астра, 2013. – 399 с.
11. Галка, В.В. Корпоративное обучение как мотивирующий фактор развития и поддержания лояльности [Текст] / В.В. Галка // Управление человеческим потенциалом. – №1. – 2014. – 187 с.
12. Герчикова, И.Н. Менеджмент: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. [Текст] / И.Н. Герчикова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2013. – 480 с.
13. Гришин, Р.И. Менеджмент. Книга 1 [Текст] / Р.И. Гришин. – М.: Аист, 2016. – 356 с.
14. Дубина, А.С. Менеджмент. Учебник [Текст] / А.С. Дубина. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 421 с.
15. Золотарева, Г.М. Управление персоналом [Текст] / Г.М. Золотарева. – М.: Вид, 2013. – 118 с.
16. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Социально-трудовые отношения, рынок труда и занятость персонала: Учебно-практическое пособие [Текст] / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2013. – 194 с.
17. Иванцевич, Дж.М., Лобанов, А.А. Человеческие ресурсы управления [Текст] / Дж.М. Иванцевич, А.А. Лобанов. – М.: Дело, 2016. – 509 с.
18. Каштанова, Е.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: Учебно-практическое пособие [Текст] / Е.В. Каштанова. – М.: Проспект, 2013. – 198 с.
19. Котова, Л.Р. Управление эффективностью системы управления персоналом на основе сбалансированной системы показателей [Текст] / Л.Р. Котова // Нормирование и оплата труда в промышленности. – 2013. – № 6. – С. 24-29.
20. Краснов, С.С. Управление персоналом [Текст] / С.С. Краснов. – М.: АСТ, 2013. – 439 с.
21. Кузнецова, И.В. Система управления персоналом как главная



составляющая системы управления предприятием [Текст] / И.В. Кузнецова // Инновационные процессы в экономике и бизнесе: научный взгляд Материалы Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией И.В. Кузнецовой. – 2016. – С. 106-109.

22. Меркушова, Н.И., Гаффорова, Е.Б. Принцип TQM «вовлечение персонала» в управлении качеством и современных системах менеджмента [Текст] / Н.И. Меркушова, Е.Б. Гаффорова // Экономика, управление, финансы Материалы II Международной научной конференции. – 2013. – С. 135-137.

23. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом в структурно–логических схемах: Учебник для вузов [Текст] / Ю.Г. Одегов. М.: ИНФРА–М, 2014. – 399 с.

**otchet-po-praktike.ru**

**Отчеты под ключ**

**8 (800) 100-26-28**

**dist@mail.ru**

## Приложения

Структура заработной платы АО «ВРК-1» на 1 человека за 9 месяцев 2017г.

Наименование	9 месяцев 2017 г. бюджет			9 месяцев 2017 г. факт			% к бюджету 2017г.			Влияние изменения среднемесячной заработной платы на изменение фонда оплаты труда к бюджету 2017г.			Влияние изменения численности на изменение фонда оплаты труда к бюджету 2017г.		
	По контингенту в целом	в том числе: по категориям персонала		По контингенту в целом	в том числе: по категориям персонала		По контингенту в целом	в том числе: по категориям персонала		По контингенту в целом	в том числе: по категориям персонала		По контингенту в целом	в том числе: по категориям персонала	
		управленческий персонал	производственный персонал		управленческий персонал	производственный персонал		управленческий персонал	производственный персонал		управленческий персонал	производственный персонал		управленческий персонал	производственный персонал
Фонд оплаты труда списочного состава, млн. руб.	2863,9	927,4	1936,5	2845,3	941,6	1903,7	99,3%	101,5%	98,3%	31,030	14,220	16,810	-49,603	0,000	-49,603
2. Среднемесячная заработная плата, руб., в т.ч.	35 592	60 223	29 762	36 102	61 146	30 020	101,4%	101,5%	100,9%						
Расходы на тарифную часть, млн. руб.	1650,7	612,4	1038,3	1624,7	612,4	1012,3	98,4%	100,0%	97,5%	-0,009	-0,047	0,037	-26,005	0,000	-26,005
2.1 Тарифная часть (оплата по тарифным ставкам (окладам), прямым сдельным расценкам) на 1 человека, руб.	20 520	39 770	15 963	20 614	39 767	15 964	100,5%	100,0%	100,0%						
Премияльный фонд, млн. руб.	280,1	81,4	198,7	264,5	81,4	183,1	94,4%	100,0%	92,1%	-10,877	0,030	-10,907	-4,703	0,000	-4,703
2.2 Премия на 1 чел., руб.	3 482	5 286	3 055	3 356	5 288	2 887	96,4%	100,0%	94,5%						
% премии к тарифу	17,0%	13,3%	19,1%	16,3%	13,3%	18,1%	95,9%	100,0%	94,5%						
Расходы по остальным выплатам ФОТ, млн. руб.	933,1	233,6	699,5	956,1	247,8	708,3	102,5%	106,1%	101,3%	41,917	14,237	27,680	-18,895	0,000	-18,895

2.3. Остальные выплаты по ФОР	11 589	15 167	10 744	12 131	16 091	11 170	104,7%	106,1%	104,0%						
-------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--	--	--	--	--	--

otchet-po-praktike.ru

КЛЮЧ

Отчеты под

8 (800) 100-26-28

dist@mail.ru