

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы  
«Менеджмент организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой  
- А. Васильева А.В. Васильева  
«11» 06 2019 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Совершенствование управления персоналом АО «Дальневосточная  
распределительная сетевая компания»

Исполнитель  
студент группы 572 - об

11.06.2019 Ленская  
(подпись, дата)

А. А. Ленская

Руководитель  
доцент, к.т.н.

11.06.2019 Рыбакова  
(подпись, дата)

Л. В. Рыбакова

Консультант по  
экономической части  
ст. преподаватель

11.06.2019 Ситникова  
(подпись, дата)

Т. В. Ситникова

Нормоконтроль

11.06.2019 Матеишенина  
(подпись, дата)

Е. О. Матеишенина

Благовещенск 2019

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический

Кафедра экономики и менеджмента организации

Направление подготовки 38.03.02 - Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

*А.В. Васильева*  
А.В. Васильева

« 15 » 01 2019 г.

### ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Ленской Анны Александровны

1 Тема выпускной квалификационной работы: Совершенствование управления персоналом АО «ДРСК»

(утверждена приказом от 14.01.2019 № 26-уч

2 Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 11.06.19.

3 Исходные данные к выпускной квалификационной работе: Печатные издания, учебные пособия, научные статьи, отчетность АО «ДРСК».

4 Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): теоретические основы разработки стратегии предприятия, анализ внешней и внутренней среды АО «ДРСК», разработка конкурентной стратегии внедрения новшеств АО ДРСК».

5 Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.): бухгалтерский баланс на 31 декабря 2018 г., отчет о финансовых результатах за 2018 г.

6 Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Ситникова Татьяна Владимировна.

6 Дата выдачи задания 15.01.19

Руководитель выпускной квалификационной работы: Рыбакова Лина Васильевна, доцент, кандидат экономических наук.

Задание принял к исполнению (дата): 15.01.19 *Л.В. Рыбакова*

(Подпись студента)



## РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 102 страницы, 31 таблицу, 5 рисунков, 49 источников, 1 приложение.

СТРУКТУРА, ПЕРСОНАЛ, МЕНЕДЖЕР, ОРГАНИЗАЦИЯ, ФУНКЦИИ, ЗАДАЧА, УПРАВЛЕНИЕ, ПЛАНИРОВАНИЕ, ПРИНЦИП, ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ, КОЛЛЕКТИВНЫЙ ДОГОВОР, УСТАВ, ТРУДОВОЙ ДОГОВОР.

В первой части работы проводится анализ теоретических основ финансовой устойчивости предприятия, рассматриваются влияющие на нее факторы. Также рассматривается классификация типов финансовой устойчивости и методы оценки финансовой устойчивости предприятия.

Во второй части работы приводится финансовый анализ деятельности ООО «Автопредприятие». Для этого дается производственно-экономическая характеристика организации, проводится анализ финансово-экономических показателей, оценка имущественного положения организации. Рассчитываются относительные показатели финансовой устойчивости АО «ДРСК».

В третьей части работы проводится разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом. Разрабатываются мероприятия, по совершенствованию подбора и найма персонала в подсистеме найма и учета. И мероприятия, по совершенствованию системы мотивации персонала в подсистеме мотивации персонала. Дается оценка экономического эффекта от предложенных мероприятий.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы управления персоналом	7
1.1 Понятие и принципы управления персоналом	7
1.2 Основные элементы и задачи управления персоналом	14
1.3 Методологический инструментарий оценки эффективности управления персоналом	26
2 Анализ и диагностика управления персоналом АО «ДРСК»	33
2.1 Краткая характеристика АО "ДРСК"	33
2.2 Характеристика персонала АО "ДРСК"	48
2.3 Анализ управления персоналом АО «ДРСК»	53
3 Совершенствование управления персоналом АО «ДРСК»	69
3.1 Обоснование мероприятий по совершенствованию управления персоналом	69
3.2 Мероприятия по совершенствованию управления персоналом АО «ДРСК»	73
3.3 Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления персоналом	86
Заключение	93
Библиографический список	98
Приложение Аналитический баланс АО «ДРСК» за 2018 год	103

## ВВЕДЕНИЕ

Сложные современные условия деятельности промышленных предприятий требуют создания эффективной системы управления персоналом, развития его кадрового потенциала. При таком подходе особое внимание уделяется затратам, так как в условиях мирового финансового кризиса, происходит массовое сокращение персонала. Недостаточно высокий уровень профессиональной подготовки человеческих ресурсов промышленных предприятий затрудняет их адаптацию к современным требованиям, что делает особо значимым и актуальным теоретическую разработку социально-экономических механизмов подготовки и воспроизводства высококвалифицированного персонала промышленных предприятий, обладающих высоким уровнем общего и специализированного образования. управление персонал адаптация

Актуальность темы дипломной работы обусловлена тем, что эффективная организация работы системы управления персоналом на предприятии является основным фактором успешной трудовой деятельности его работников, без которой весь комплекс мероприятий по работе с персоналом не будет результативным.

Следует отметить, что в настоящее время особо острой проблемой, стоящей перед крупными предприятиями, является создание служб управления персоналом, отвечающих требованиям современного менеджмента: организационно-кадровый аудит, кадровое планирование, подбор персонала, расстановка персонала, адаптация персонала, мотивация персонала, развитие персонала, работа с кадровым резервом, формирование и развитие организационной культуры, формирование, развитие и управление социально-психологическим климатом организации, аттестация и оценка персонала, контроль исполнительности персонала, управление изменениями, управление потоком кадровой документации, нормативное обеспечение трудовых отношений, управление расходами на персонал, оценка эффективности управления персоналом и собственных эффективных систем обучения, переподготовке и повышению квалификации пер-

сонала, в том числе рабочих промышленных предприятий.

Практически отсутствует методология разработки и создания эффективной системы управления профессионально-квалификационным развитием кадрового потенциала промышленных предприятий. Количество и качество имеющихся публикаций не соответствует остроте и актуальности решения соответствующих проблем.

Проблеме управления персоналом в настоящее время уделяется много внимания. Управлению персоналом посвящены труды таких известных зарубежных ученых в этой области знаний как А. Чандлер, И. Ансофф, М.А. Devanna, N.M. Tishy, P. Vambergera, М.Х. Мескон, В. Вудкок, Б. Карлоф, В. Ховард и др. Кроме зарубежных разработчиков, данной проблемой давно занимаются отечественные ученые, такие как А.П. Егоршин, А.Я. Кибанова, В.Н. Федосеева, С.Н. Капустина, О.С. Виханский, Дж. Иванцевич, О.Н.Громова, И.Г. Ищенко, В.М. Колпаков, А.Г. Дмитриенко, А. Воробьев, В.И. Маслов, М.В. Сорокина, В.В. Бузырёв, М. Гусарова, Н.М. Чикишева, Д.А. Аширов и др. Грачев, М. А С.

Эффективное управление персоналом призвано обеспечить предприятие высококвалифицированным персоналом и способствовать максимально полной реализации трудового потенциала сотрудников для достижения поставленных целей.

Объектом исследования выступает АО «ДРСК».

Предмет исследования – процесс развития основных направлений деятельности управления персоналом.

Цель дипломной работы – совершенствование управления персоналом.

Для решения данной цели необходимо решение следующих задач:

- 1) выявить теоретические основы управления персоналом.
- 2) проанализировать управление персоналом.
- 3) разработать мероприятия по совершенствованию управления персоналом.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1 Понятие и принципы управления персоналом

Персонал организации – это сотрудники организации, работающие по найму и обладающие определенными профессиональными и качественными характеристиками.

Рассмотрим классификацию персонала по категориям. Дадим определение персонала, человеческих ресурсов, трудового потенциала работника.

*Персонал* – это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

*Человеческие ресурсы* – понятие, отражающее главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для воспроизводства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.

*Трудовой потенциал работника* – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в заданных условиях определенных результатов, а так же совершенствоваться в процессе труда.

Численность персонала организации зависит от характера, масштаба, сложности, трудоемкости производственных и управленческих процессов, степени их механизации, автоматизации, компьютеризации.

Персонал организации подразделяют на управленческий персонал и производственный персонал, как показано на рисунке 1.

- *Управленческий персонал* – часть персонала организации, выполняющая общие функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль.

- *Производственный персонал* занят непосредственно на производстве и участвует в осуществлении технологического процесса.



Рисунок 1 – Структура персонала организации по категориям

По характеру трудовых функций, персонал подразделяется на:

- рабочих;
- руководителей;
- специалистов;
- служащих.

В зависимости от уровня управления руководители бывают:

- линейные;
- функциональные.

Самым ценным ресурсом организации является персонал. Эффективная работа сотрудников повышает конкурентоспособность и прибыльность организации. Решение вопросов управления персоналом является одним из наиболее приоритетных для большинства российских предприятий. Рассмотрим несколько определений понятия «управление персоналом».

П. Торшин рассматривает данный термин, как одну из функций управленческой деятельности: «это специфическая функция управленческой деятельности, главным объектом которой является человек, входящий в определенные социальные группы». Определение В. Веснина имеет общие черты с трактовкой П. Егоршина: «это управление человеком в обитании, направленное

на обеспечение условий для «эффективного использования его интеллектуальных и физических возможностей, укрепление трудовых отношений, мотивации и получение от работников максимальной отдачи». В этих определениях управление персоналом нацелено на личность человека; в последнем определении сущность управления персоналом раскрывается более полно, проясняются его характерные признаки.

Развернутая трактовка понятия дана Д. Спиридоновым: «это сфера деятельности руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, направленная на повышение эффективности работы организации за счет повышения эффективности работы с ее сотрудниками, психологическими, правовыми, экономическими и социальными методами». В данном определении отражается, что связь между результативностью работы организации и работой ее трудовой коллектива. Отмечено, что именно за счет повышения эффективности работы персонала повышается эффективность работы организации в целом.

И. Матвеева понимает управление персоналом как целостную систему: «управление персоналом представляет собой совокупность механизмов, принципов, форм и методов воздействия на формирование, развитие и использование персонала организации, реализуемых как ряд взаимосвязанных направлений и видов деятельности». Отличительной чертой этого определения является обоснование поэтапной реализации стадий управления персоналом и взаимосвязь входящих в нее элементов.

Обобщая приведенные выше трактовки, можно сказать, что управление персоналом – это совокупность взаимосвязанных приемов, форм, методов организации работы с персоналом, которые:

- во-первых, ведутся от имени руководящего состава организации;
- во-вторых, направлены на обеспечение условий для эффективного и наиболее полного использования интеллектуальных и физических возможностей работника;
- в-третьих, нацелены на повышение эффективное и1 работы организации.

Так одни авторы в качестве подсистем выделяют техническую, административную или личностно культурную. Другие в управлении предприятием выделяют две части: управление деятельностью и управление людьми. Большинство авторов рассматривают особенности системы управления персоналом как подсистемы общего управления предприятием и выделяют: объект и субъект, цели системы, задачи, ее функции и структуру, принципы и методы функционирования.

Рассмотрим субъект и объект системы управления персоналом предприятия. Субъект управления персоналом – менеджер или работник аппарата управления, непосредственно осуществляющий разработку и реализацию решений. Объект управления персоналом – элемент, на который направлено управление. В данном случае это отдельные работники или коллективы.

Первоначальным этапом проектирования и формирования системы управления персоналом организации является формулировка целей данной системы. Для различных организаций цели системы управления персоналом варьируются в зависимости от характера деятельности организации объемов производства, стратегических задач и т.п. Обобщение опыта зарубежных и отечественных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом как обеспечение организации персоналом. Л. Иванова выделяет следующие цели системы управления персоналом предприятия:

- главная цель обеспечение организации персоналом его эффективное использование, профессиональное и социальное развитие;
- цели второго уровня: разработка стратегии управления персоналом, прогнозирование и перспективное планирование персонала, построение системы мотивации и социальной обеспечения персонала;
- цели третьего уровня: реализация новых требований к специалистам и рабочим местам, потребности предприятия в новых специалистах и должностях, анализ динамики развития персонала, анализ качества жизни, анализ индивидуальных типов развития персонала, планирование социального развития персонала.

Е. Маслов, выделяя цели и задачи системы управления персоналом, во многом, связывает их с целями управления предприятия в целом:

- повышение конкурентоспособности предприятия в рыночных условиях.
- повышение эффективности производства и труда, в частности достижение максимальной прибыли;
- обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Система управления персоналом предприятия имеет сложную структуру. Большинство авторов выделяют следующие подсистемы, входящие в управление персоналом: планирование персонала: найм персонала, обучение и развитие персонала.

Подсистема планирования персонала включает в себя разработку кадровой политики и стратегию управления персоналом, развитие кадрового потенциала организации и рынка, труда; организацию кадрового планирования и прогнозирования потребности в персонале; поддержание взаимосвязей с внешними источниками, обеспечивающими организацию кадрами.

Как отмечает М. Горбатова, в процессе планирования необходимо провести количественный и качественный анализ потребности в персонале.

Подсистема найма и учета персонала включает организацию набора и отбора кандидатов на вакантную должность; прием персонала, учет приема, перемещений увольнений персонала; управление занятостью, документационное обеспечение системы управления персоналом.

Подсистема оценки обучения и развития персонала включает осуществление обучения, переподготовку и повышение квалификации персонала, введение в должность и адаптацию новых работников; организацию и проведение мероприятий по оценке персонала; управление развитием карьеры. Для каждой организации данные процедуры имеют индивидуальный характер, также при выборе системы оценки персонала особое внимание обращается на ее соответствие другим процессам управления персоналом - планирования карьеры, профессионального обучения, чтобы избежать противоречий и конфликтов.

Подсистема мотивации персонала включает нормирование трудового процесса и тарификацию оплаты труда: разработку систем материального и нематериального стимулирования, а также применение методов морального поощрения персонала.

С. Филин отмечает, что если руководители предприятия хотят, чтобы их сотрудники хорошо, с удовольствием работали, они должны принять их потребности и мотивы.

Подсистема социального развития включает организацию питания в течение рабочего дня: обеспечение охраны здоровья, отдыха сотрудников и их семей: организацию физической культуры: соблюдение требований к состоянию рабочих мест персонала; организацию социального страхования.

Е. Маслов отмечает, что социальная направленность работы с кадрами ставит задачу сбора достаточно разнообразной информации социального характера, касающейся отдельных работников. При отборе кандидатов для назначения на должность необходимо, чтобы в банке данных имелись сведения не только производственного, но и социально- демографического, дисциплинарного и даже медицинского характера.

Подсистема правового обеспечения персонала связана с решением правовых аспектов трудовых отношений, а также с согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом. Система работы с персоналом отражаема в таких важнейших документах, как: устав предприятия: правила внутреннего трудового распорядка, коллективный договор, штатное расписание предприятия, положение об оплате и премировании труда, положение о подразделениях, трудовой договор сотрудника, должностные инструкции.

Подсистема информационного обеспечения включает в себя ведение учета и статистики персонала; информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом; обеспечение персонала необходимой для работы научно-технической информацией.



Рисунок 2 – Система управления персоналом

Рассмотрим основные принципы функционирования системы управления персоналом. Е. Маслов отмечает, что принципы системы управления персоналом трактуются как устойчивые правила сознательной деятельности людей в процессе управления. Согласно подходу Р. Марданова различают две группы принципов системы управления персоналом в организации: принципы, характеризующие требования к формированию системы управления персоналом, и принципы, определяющие направления развития системы управления персоналом.

К первой группе относятся следующие принципы: обусловленность функций управления персоналом целям производства, экономичность, прогрессивность и перспективность; научность; комплексность; оперативность, согласованность и др. Ко второй группе – адаптивность системы управления персоналом целям предприятия, специализация и др. Все принципы системы управления персоналом реализуются во взаимодействии. Их сочетание зависит от конкретных условий функционирования системы управления персоналом организации.

В качестве способов реализации принципов выступают методы управления персоналом. Исследователи выделяют различные методы, используемые в системе управления персоналом. Н. Банько выделяет следующие группы методов:

- методы сбора данных анкетирование, интервьюирование, активное наблюдение в течение рабочего дня, беседа, изучение документов и др.;
- методы анализа; системный анализ, экономический анализ, экспертно-аналитический метод и др.;
- методы формирования: системный подход, метод аналогий, параметрический метод, творческие совещания и др.;
- методы обоснования: метод сравнения, нормативный метод, моделирование фактического и желаемого исследуемого объекта, функционально-стоимостной анализ и пр.;
- методы внедрения: обучение, переподготовка и повышение квалификации работников аппарата управления.

Ученые отмечают, что в настоящее время в литературе раскрываются и применяются на три группы - методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические. Эти группы методов управления чаще всего рассматриваются как дополняющие друг друга. Следует заметить, что наибольший эффект и качество системы управления персоналом достигаются в случае применения методов в комплексе. Применение системы методов позволяет охарактеризовать объект совершенствования со всех сторон, что помогает избежать просчетов.

Системный подход учитывает взаимосвязи между отдельными элементами управления персоналом и выражается в разработке конечных целей, определении путей их достижения, создания соответствующей системы управления персоналом предприятия.

Таким образом, система управления персоналом – это совокупность принципов, форм и методов организации работы с персоналом. Система управления персоналом — это подсистема управления организацией в целом. Основной целью системы управления персоналом является обеспечение предприятия персоналом, его эффективное использование, профессиональное и финальное развитие. Система управления персоналом предприятия выполняет ряд функций: организационную, социально-экономическую, воспроизводственную.

## **1.2 Основные элементы и задачи управления персоналом**

К основным элементам системы управления персоналом относятся:

1) Кадровая политика компании как система теоретических взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, а также методы этой работы, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив.

2) Кадровое планирование работников как решение задачи определения потребностей компании в персонале необходимой численности и качества.

3) Подбор и отбор персонала как процесс подбора и отбора персонала, состоящий из нескольких этапов:

- поиск кандидатов к занятию вакантных мест;
- детализация требований к кандидату на занятие свободной вакансии;
- проведение отбора;
- прием на работу.

4) Адаптация новых работников как ознакомление нового работника с предприятием, его политикой, условиями труда, охраной труда, техникой безопасности и т.д. По направленности адаптация бывает профессиональная, психофизиологическая и социально-психологическая.

5) Профессиональная подготовка и развитие персонала, включая несколько видов профессиональной подготовки и развития персонала на предприятии:

- без отрыва от производства в специализированных учреждениях;
- с отрывом от производства в специализированных учреждениях;
- на рабочем месте;
- самообразование.

6) Оценка работников в форме традиционной аттестации. Целью аттестации является периодическая оценка и критическое рассмотрение потенциальных возможностей персонала.

7) Управление поведением персонала, понимая, что поведение персонала – это форма взаимодействия отдельного человека с окружающей производ-

ственной средой. Важный элемент управления поведением работников -- умение управлять конфликтами на предприятии.

8) Кадровое делопроизводство в виде целого ряда работ, объединяемых понятием делопроизводство. Службы управления персоналом в настоящее время должны рассматриваться в числе ведущих структурных подразделений организации.

В практике западного менеджмента (например, США и стран Западной Европы) к числу основных задач системы управления персоналом относят:

- обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными работниками;
- совершенствование мотивационных систем персонала;
- повышение уровня удовлетворенности трудом всех категорий персонала;
- развитие и поддержание на высоком уровне системы повышения квалификации персонала и профессионального образования;
- сохранение благоприятного морального климата;
- управление внутриорганизационным движением персонала к взаимной выгоде работников и администрации; планирование карьеры продвижение по службе;
- творческую активность персонала, помощь в реализации инновационных планов фирмы;
- совершенствование методов оценки и аттестации управленческого персонала.

Перечисление задач службы управления персоналом показывает их сложность, причем выполнение каждой из них связано с необходимостью личностных оценок персонала, а такие задачи, как оценка деятельности персонала и аттестация, вопросы продвижения по службе обусловлены множеством конфликтных ситуаций, которые порой просто невозможно разрешить в рамках аналитических процедур, так как они сильно влияют на эмоции людей и чаще всего воспринимаются субъективно.

Службы по персоналу эффективно работающих компаний и соответственно их менеджеры решают следующие задачи:

- подбор персонала разного уровня, учет изменений, происходящих с работниками (семейное положение, служебные перемещения с изменением функций и т.п.);

- обучение, повышение квалификации или переквалификация персонала (стажировка за рубежом, обеспечение специальной литературой по профилю деятельности и иными каналами профзнаний и профнавыков);

- создание оптимальных условий для эффективной деятельности работников (психологический климат, комфортное рабочее место, питание и др., т.е. выработка адекватных рекомендаций руководству по улучшению деятельности компании связанных с рабочим бытом персонала и отношениями между работниками, по множеству возникающих конкретных ситуаций);

- социальные вопросы, т.е. забота об отдыхе, здоровье, жилищных условиях работников, программы поощрения и внимания (дни рождения, подарки к праздникам льготы разного типа от автомобиля до путевки на престижные курорты);

- юридические и дисциплинарные аспекты взаимодействия работника и организации от разного типа контрактов до рассмотрения жалоб, конфликтных ситуаций, разъяснения полномочий;

- контакты с внешними организациями (инспекцией по труду, юридическими органами и адвокатурой, вышестоящими организациями, отраслевыми профсоюзами учебными заведениями, местными органами власти и т. д.).

Традиционно в прошлом кадровые службы выполняли функции учета личного состава и посредника в отношениях администрации с профсоюзами.

Другой важнейшей функцией кадровых служб было оформление личных дел, регистрация и исполнение кадровых решений, принимаемых линейными руководителями, расстановка кадров, составление должностных инструкций. Эти традиционные функции сохранились и в новых службах, но уже не они определяют главное содержание кадровой работы. Основным содержанием их

работы стало, во-первых, обеспечение организации трудовыми ресурсами высокого качества (планирование потребности, активные методы отбора и найма, управление потерями, анализ текучести и т.п.); во-вторых, развитие кадров (подготовка и повышение квалификации, планирование карьеры, оценка и др.); в-третьих, их поддержка и стабилизация (совершенствование стимулирования труда и социальных выплат, медицинского обслуживания, техники безопасности).

Об этом можно судить по перечню направлений деятельности кадровых служб. Значительная часть времени расходуется на решение штатных проблем (набор, отбор, ориентация, оценка, дисциплина). Следующее по величине направление – компенсации и пособия, далее – обучение, повышение квалификации и, наконец, трудовые отношения. Другие направления деятельности занимают 5 % и менее времени в работе отдела управления персоналом.

Обращает на себя внимание тот факт, что функция ведения учета и делопроизводство не превышают 10 % в общем фонде времени кадровой службы, несмотря на возросший объем перерабатываемой и учитываемой информации.

Как видно из приведенных данных, в обязанность кадровой службы входит разработка систем оплаты труда (в каждой организации она имеет индивидуальные отличия, специфические черты). При этом организация проводит аналитическую оценку и тарификацию работ, разрабатывает собственную шкалу должностных окладов, систему премий и разнообразные формы дополнительных выплат по результатам работы и систему внутрифирменных льгот, а также системы социального страхования с привлечением на долевого основе собственных средств. Одновременно кадровая служба в большинстве фирм занимается вопросами, связанными с начислением заработной платы.

Многие крупные компании считают необходимым один раз в 25 лет осуществлять социологические исследования и анализ состояния морально психологического климата, трудовых установок, межличностных отношений в своих организациях. Отдельные организации вменяют в обязанность кадровым службам анализ производительности труда работников (чаще это делают специаль-

ные центры повышения производительности). Наделяют их ответственностью (чаще частичной) за перестройку организационной структуры управления, социально-кадровое развитие организации, обеспечение безопасности на производстве (лишь в пятой части фирм эти функции переданы иным функциональным подразделениям).

Вышеперечисленные функции могут быть разделены на традиционные (подбор и расстановка, повышение и награждение; оценка, контроль, документирование) и новые (определение потребностей в кадрах на известный период, составление программ подготовки, автоматизированный учет состояния кадров и пр.), а также на основные (прогнозирование потребности, подбор, подготовка и контроль кадров) и вспомогательные (консультирование, анализ организационных структур, обеспечение медицинского обслуживания и пр.).

Многие функции, относящиеся к человеческим ресурсам и ранее рассредоточенные по экономическим, производственно-техническим и другим сферам управления, реализуются сегодня службами управления персоналом (здесь и далее используем как синоним «кадровыми»).

Кадровые службы анализируют кадровые инвестиции, разрабатывают программы привлечения рабочей силы, мотивации и стимулирования работников, организуют кадровое планирование, систематический отбор рабочей силы.

Служба персонала следит за адаптацией новых сотрудников, занимается вопросами охраны и режима труда, контролирует состояние здоровья работников, регулирует взаимоотношения руководителей и подчиненных, проводит юридические консультации, оказывает социальную помощь, а главное, гарантирует занятость. Последнее – принципиально новый элемент в современной кадровой политике, который упрощает работу служб занятости и устраняет вероятность несправедливого увольнения, не посягая при этом на право увольнять. Менеджер по занятости организует профориентацию и переподготовку, с тем чтобы работник смог реализовать свой потенциал в данной фирме. Если такая практика станет повсеместной, то подопечными служб занятости останутся лишь уволенные за различные нарушения и больные.

Важнейшей функцией службы управления персоналом становится реализация в кадровой политике общих замыслов руководства по развитию организации. К сожалению, в сегодняшней практике это наиболее слабое место. Оторванность отделов кадров от постановки перспективных целей приводит к тому, что имеющийся кадровый потенциал зачастую не дает возможности реализовать новые идеи и технологии, а на его перестройку уходит слишком много времени, что особенно непозволительно в условиях рыночной экономики.

Не случайно западные менеджеры уделяют такое большое внимание структуре кадров своих организаций. Они тщательно анализируют ее, оценивают, насколько состав персонала соответствует тем или иным конкретным задачам, стоящим перед фирмой, и стремятся работать на опережение. Более того, при выработке стратегии развития компании первый вопрос задается кадровой службе: сколько времени потребуется, чтобы привести структуру кадров в соответствие с намеченными планами? И нередко время реализации каких-либо радикальных замыслов зависит не от переоснащения производства, а от преобразования структуры кадров как главной предпосылки воплощения задуманного. Поэтому руководители службы управления персоналом в обязательном порядке входят в состав правления или совета директоров и участвуют в разработке долгосрочных планов.

Надо различать функцию управления персоналом и работу по управлению персоналом, выполняемую специальной службой. Функция управления персоналом осуществляется в любой организации. Функция управления персоналом обязательна, но она может по-разному исполняться. Значительная часть кадровой работы осуществляется руководителями и работниками линейного управления. Чем меньше организация, тем большая часть работы по управлению персоналом ложится на плечи последних. Но в больших организациях кадровая работа выполняется преимущественно специальными службами, которые консультируют менеджеров всех рангов, вырабатывают единую кадровую политику и решают часть ее задач. Из вышесказанного следует, что в любом случае все менеджеры должны иметь представление об управлении персоналом,

чтобы самим участвовать в работе и эффективно взаимодействовать со службами управления персоналом.

Руководитель отдела кадров обязательно входит в состав директоров, а его сотрудники считаются функциональными служащими.

Различия между ними можно проиллюстрировать следующим образом. Предположим, речь идет о создании нового завода. В первом случае руководитель кадровой службы начинает действовать, т.е. набирать персонал, после того, как дирекция определила задачи производства и подвела их под техническую базу. Во втором случае от него требуется разработка плана мероприятий профессионально-технической подготовки, решения проблем транспорта, организации подсобных служб типа столовой.

В третьем случае его привлекают к предварительной работе по определению контуров будущего компании наравне с директорами технической и коммерческой служб. Если же речь пойдет о найме рабочей силы, то в первом случае будут принимать на работу лиц существующих профессий, во втором - рассчитывать потребности в рабочей силе по крайней мере на год вперед исходя из возможностей развития компании, наличия трудовых ресурсов, возрастного и квалификационного уровней уходящих с работы лиц, возможностей внутренних перестановок кадров. В условиях реализации третьей концепции кадровая служба имеет доступ ко всему комплексу управленческих решений, будь то набор персонала, реорганизация структуры, изменение системы управления и т.п.

Некоторые руководители считают, что на сегодняшний день вопросы найма рабочей силы превратились в стратегическую проблему развития, а проще говоря, выживания компании в условиях рыночной конкуренции. В этой связи особое значение приобретает участие кадровых служб в текущем, среднесрочном и долгосрочном планировании потребностей производства в наемных работниках.

Структура службы управления персоналом во многом определяется характером и размерами организации, ее традициями, особенностями выпускаемой продукции и другими факторами.

Вопрос о создании системы работы с персоналом и полноценной кадровой службы остро встает уже тогда, когда число работников приближается к 50. Специалисты по управлению персоналом нанимаются в компании с числом служащих от 100 до 150 человек, а службы персонала обычно образуются, когда число работников достигает 200 500 человек, в зависимости от деятельности компании. Так, например, в небольших (100 200 занятых) фирмах в составе кадровой службы чаще всего 12 специалиста (включая руководителя) и 12 вспомогательных работника. При численности от 201 до 300 человек имеются уже 23 специалиста (при двух вспомогательных). В компаниях численностью до 500 занятых руководитель может иметь в подчинении от 1 до 4 специалистов при 23 вспомогательных работника. При 1 тыс. занятых кадровая служба (1013 человек) чаще всего состоит из руководителя, 56 специалистов и такого же числа вспомогательных работников. При числе занятых 2,5 тыс. это уже 1718 специалистов и руководителей, около 15 технических работников.

Численность сотрудников службы управления персоналом зависит от множества факторов: размера организации, вида ее деятельности, специфики стоящих перед ней задач, традиций, финансового состояния, стадии развития. Многочисленные попытки вычислить «оптимальное соотношение» между общей численностью сотрудников организации и величиной данного отдела до сих пор не увенчались успехом. Различные исследования дают весьма разноречивые результаты о том, на сколько сотрудников организации приходится один специалист по персоналу, – эта цифра колеблется от 30 до 2000. В настоящее время установлен примерный норматив: на 1 тыс. работающих 10 работников службы управления персоналом, из которых 6 должны иметь высшее специальное образование, а 4 неполное высшее. В то же время достаточно четко прослеживается следующая тенденция: число сотрудников организации на одного работника службы управления персоналом увеличивается по мере ее развития и совершенствования.

В целом по организации численность кадровых служб составляет 11,5 % от общей численности занятых (на японских компаниях – от 2 до 5 %).

В зависимости от размера компании, специфики ее деятельности и традиций число и название подразделений службы управления персоналом могут меняться. Так, одна организация может иметь отделы заработной платы, льгот, отношений с работниками (в случае существования сильных профсоюзов), профессионального развития, коммуникации, в то время как в другой организации все эти функции соединены в отделе компенсации и отношений с работниками. Вопросы управления приемом на работу, учета персонала, профессионального обучения и развития также часто объединяются в рамках одного отдела. Во многих организациях отделы человеческих ресурсов включают такие не совсем традиционные для управления персоналом функции, как охрана труда и окружающей среды (как правило, отдельный сектор, особенно в компаниях, занятых деятельностью, связанной с повышенным риском для здоровья людей и окружающей среды), внутриорганизационная коммуникация, администрация, управление офисом, парком автомобилей компании и т.д. Очень часто такие «вспомогательные службы» объединяются в административно-хозяйственный отдел, начальник которого подчиняется непосредственно руководителю службы управления персоналом организации.

Организационная структура служб управления персоналом зависит в первую очередь от состава задач, которые на них возлагаются, а их развитие происходит в соответствии с развитием каждой данной организации.

Кадровая служба, особенно в крупных организациях, реализует целый ряд программ, направленных на непрерывную подготовку и переподготовку различных категорий персонала, на разработку и реализацию всего комплекса мер по его мотивации. Например, такими целевыми программами могут быть: индивидуальное планирование карьеры; схемы замещения ключевых должностей; раннее выявление работников с высоким потенциалом; планирование потребности в трудовых ресурсах; развитие трудовых ресурсов и др.

В практике организаций применяются самые разнообразные подходы к структуризации служб, не говоря уже о различной полноте набора выполняемых функций.

Большое влияние на построение службы оказывает, в частности, фактор наличия профсоюзов в организации, когда выделяют в составе кадровой службы сектор трудовых отношений, обязанный вести дела с профсоюзами от имени администрации. Реже (при остроте трудовых отношений) возможно параллельное существование служб управления персоналом и трудовых отношений. Но основная тенденция состоит в том, что в зависимости от размеров организаций состав подразделений будет меняться: в мелких организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких, а в крупных функции каждой подсистемы, как правило, выполняет отдельное подразделение.

Следует учитывать, что наиболее развитые подразделения постепенно выделяются из кадровой службы, которая курирует их. Это означает, что в собственно кадровую службу входят только руководители подразделов этого подразделения, но через них как бы в «силовом поле» службы находятся и подчиненные им специалисты. Примером может служить учебный центр, особая роль которого связана не только с его значением в процессе развития рабочей силы, но и с тем, что в отличие от других подразделений кадровой службы он обслуживает дополнительно и персонал других предприятий. В крупных организациях учебный центр построен таким образом, что охватывает все этапы работы по развитию кадров от определения потребности в обучении до анализа эффективности использования затрачиваемых на него средств. Для повышения эффективности работы кадровых служб некоторые фирмы переводят их на коммерческий расчет. Они дают платные консультации, проводят исследования и обследования, переподготовку персонала по заказам руководителей производственных подразделений. В свою очередь подразделения не связаны жестко административными разрядами и имеют право получать соответствующие услуги на стороне, т.е. в консультативных фирмах, учебных заведениях (в рамках бюджета). Это стимулирует, в частности, учебный центр фирмы, находящийся

в подчинении кадровой службы, к повышению качества программ, снижению издержек и накладных расходов.

В последние годы при построении служб управления персоналом предлагается учитывать характеристику преобладающего типа деятельности при выполнении различных функций управления персоналом. Кадровые подфункции, характеризующиеся близким характером деятельности, выделяют в рамках кадровой службы в отдельное подразделение (например, планирование и подбор человеческих ресурсов, развитие управленческого персонала и организационно-кадровое развитие фирмы могут быть сведены вместе, так как в них преобладает новаторская деятельность).

Среди многих причин, влияющих на повышение эффективности работы кадровых служб, можно выделить развитие управленческой инфраструктуры, обеспечивающей помощь извне в реализации наиболее сложных направлений кадровой работы.

Управленческая инфраструктура – сеть подготовки и повышения квалификации специалистов кадровых служб на стороне, консультативных фирм по вопросам кадровой работы, внешних центров оценки и т.д. Это способствует значительному повышению профессионального уровня работы с кадрами и одновременно сдерживает рост численности кадровых служб в самих организациях. Сравнение зарубежных систем управления персоналом с отечественными службами управления трудом показывает существенное различие в их организации. При общем сходстве функциональных направлений деятельности службы управления трудом они были и остаются децентрализованными.

До последнего времени функции управления персоналом были разделены между отделами: кадров, подготовки технического обучения, организации труда и заработной платы. К ним еще можно добавить юридический отдел, отдел главного технолога, плановый отдел, отдел охраны труда и техники безопасности, отдел социального развития или социологическую службу, если они имелись.

Необходимо отметить, что отделы кадров не являются ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы. Они структурно разобщены с отделами организации труда и заработной платы, отделами охраны

труда и техники безопасности, юридическими отделами и другими подразделениями, которые выполняют отдельные функции управления кадрами. Подчиненность у данных отделов, как правило, разная. Наиболее типичным вариантом управления трудом в отечественных является подчинение службы охраны труда и техники безопасности главному инженеру. Директор по экономике руководит подразделениями, занимающимися вопросами планирования и организации труда и заработной платы, а зачастую еще и вопросами условий труда. Заместитель директора по кадрам руководит отделами кадров и технического обучения. Директору по социально-бытовым вопросам подчиняются медицинские учреждения и нередко социологические службы. Такая структурная разобщенность подразделений, занимающихся вопросами управления персоналом, мало способствует скоординированным стратегическим действиям.

В результате новых подходов к формированию организационной структуры управления предприятием удавалось объединить службы, занимающиеся общей задачей, в рамках единой функциональной подсистемы, и тогда результаты работы качественно улучшались. Примером такого объединения служб можно назвать отдел условий труда, созданный в свое время на Волжском автомобильном заводе. В состав этого отдела вошли практически все подразделения, занятые решением вопросов условий труда и физкультурно-оздоровительной работы. Это дало возможность улучшить условия труда персонала. Обследования НИИ труда показали, что в должностных инструкциях отделов кадров указано, что главными целями работы отдела являются оформление на работу, учет кадров и организация профессионального обучения, но практически отсутствуют элементы планирования кадрового состава: определение потребностей в рабочей силе на основе реального анализа внутренних источников, не говоря уже о каких-либо прогнозах кадровой ситуации на будущее. Все это свидетельствует об усеченности выполняемых функций, что частично можно объяснить характером подготовки и оплатой специалистов кадровых служб, а также их технической оснащенностью.

### **1.3 Методологические инструменты оценки эффективности управления персоналом**

Эффективной признаётся работа системы управления персоналом пред-

приятия, являющегося конкурентоспособным с позиций выпускаемой продукции, самого предприятия и рабочей силы. Так, как только у конкурентоспособного предприятия может быть эффективная система управления персоналом.

Человеческие ресурсы – весьма специфический вид ресурсов, и если они используются неправильно, то их эффективность падает быстрее, чем других видов ресурсов. И наоборот, вложения в ресурсы этого рода на любом предприятии даёт больший эффект, чем такие ресурсы, как деньги, материалы и оборудование.

Многообразие систем управления персоналом ставит вопрос о том, какая же система является эффективной. В настоящее время в научных концепциях наметилось три различных подхода.

Таблица 1 – Подходы к оценке эффективности системы управления персоналом

Подход	Описание	Показатели	Плюсы/минусы
1	2	3	4
1	Оценку всего персонала предприятия как совокупного общественного работника, эффективность трудовой деятельности которого определяется конечными результатами предприятия в оцениваемом периоде	Предлагается использовать объёмы товарной, реализованной, чистой продукции, её качество, прибыль, себестоимость продукции, рентабельность, доход, коэффициенты экономической эффективности, срок окупаемости капиталовложений, дивиденды на одну акцию.	Поскольку действительно результативность труда персонала в первую очередь определяется конечными результатами деятельности предприятия в целом. Однако данный подход не учитывает того, как, какими способами и средствами достигнуты конечные результаты.
	Основан на критерияльных показателях результативности и качества живого труда.	Продуктивность труда и динамику её изменений, удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции, процент выполнения норм выработки, трудоёмкость продукции, фондовооружённость труда, коэффициенты сложности работ, уровень производственного травматизма.	Если первый подход агрегирует весь персонал до совокупного работника, то вторая концепция неизбежно использует дифференциацию живого труда по изделиям и видам работ. Однако при таком подходе не учитывается рыночный компонент деятельности предприятия. Поэтому в условиях рынка только трудовых показателей недостаточно.

1	2	3	4
3	Эффективность работы системы управления персоналом в зависимости от форм и методов работы с кадрами, т.е. от организации работы персонала, его мотивации, социально-психологического климата в коллективе.	Структура персонала, уровень квалификации, текущее состояние кадров, дисциплина, использование фонда рабочего времени, равномерность загрузки персонала, затраты на одного работающего, выполнение плана социального развития, социально-психологический климат в коллективе и т.д.	Данный подход отличается от двух других ещё большей дифференциацией в отношении живого труда, т.е. учётом индивидуальных особенностей исполнителей и их совместимости в группах.

Оценку эффективности работы комплексной системы управления персоналом целесообразно связать с достижением успешности деятельности предприятия и его конкурентоспособностью.

Представляется, что с позиций многообразия выявленных видов систем управления персоналом, единый подход к оценке их эффективности должен предполагать наличие общих для всех систем параметров. Таким общим параметром является совпадение целей предприятия и системы управления персоналом. Система управления персоналом является встроенной частью системы управления предприятием. Её результативность в конечном итоге определяется результатом деятельности предприятия.

Итог функционирования системы управления персоналом предлагается рассматривать в трёх направлениях:

- конкурентоспособность продукции предприятия;
- конкурентоспособность самой организации предприятия;
- конкурентоспособность рабочей силы персонала.

Данные критерии оценки эффективности работы системы управления персоналом является универсальным для предприятия любого типа, размера и форм собственности.

Система управления персоналом индивидуальна для каждого предприятия. Даже при полном совпадении у предприятий профиля, оргструктуры, целей не может быть одинаковых людей, составляющих трудовые организации и

одинаково реализующих эти цели. Человеческие ресурсы предприятия, их характеристики и мера использования возможностей каждого индивида определяют все результаты, т.е. все составляющие конкурентоспособности. Поэтому методологический анализ эффективности системы управления персоналом целесообразно построить по принципу от общего к частному: диагностика эффективности работы системы – определение направлений для анализа, т.е. выявление функциональных сфер, анализ причин неудовлетворительной динамики результирующих показателей в данной сфере – анализ частных показателей, влияющих на критериальные показатели конкурентоспособностей на уровне структурных подразделений, групп персонала, рабочих мест и человеческого капитала.

На первом уровне оценки проводятся диагностика и оценка достигнутого уровня (в баллах) эффективности работы системы управления персоналом. В случае положительного результата продолжается мониторинг параметров.

При неэффективной работе системы выходные данные первого уровня позволяют определить функциональные сферы предприятия, деятельность которых анализируется на втором уровне. Анализируемые параметры второго уровня являются показателями эффективности деятельности функциональных сфер предприятия. Используются методы анализа затрат и результатов живого труда, в том числе и предлагаемый показатель эффективности использования человеческого капитала функционального подразделения. Для такой оценки необходим третий уровень, который предполагает анализ индивидуальных показателей эффективности деятельности работников: прирост реализованного трудового потенциала, достигнутая продуктивность и индивидуальная рентабельность человеческого капитала.

Рассмотрим методику анализа первого уровня.

Показатели конкурентоспособности рабочей силы персонала представляют собой следующие качественные и количественные характеристики: профиль, тип предприятия, степень хозяйственной самостоятельности предприятия; структуру управления, соотношение рабочих и служащих, затраты на

управление, текучесть персонала за период, среднюю заработную плату, участие в прибылях предприятия, внутрифирменные социальные программы, качество трудовой жизни, имидж предприятия.

Выбор показателей, характеризующих эффективность системы управления персоналом, может быть индивидуальным у каждого предприятия.

К методам, применяемых в работе комплексной системы, можно отнести те, с помощью которых сопоставляются достигнутые результаты и затраты на их достижение, например, объём реализованной продукции и суммарные издержки предприятия, в которых можно вычленить затраты живого труда. Этот показатель характеризует не только трудовые усилия персонала, затрачиваемые на производство продукции, но и номенклатурные сдвиги в ассортименте, рыночные изменения цен на продукцию и материалы, т.е. отражает влияние как внутренних, так и внешних факторов. Поэтому для оценки эффективности затрат живого труда можно использовать показатель затрат на рубль стоимости продукции.

Для оценки эффективности управления персоналом используются такие показатели финансовой отчётности предприятия, как:

- динамика объёма продаж на одного работника;
- динамика прибыли до уплаты налогов в сравнении с затратами на одного работника;
- динамика затрат на одного работника;
- затраты капитала;
- сравнение динамики затрат на сырьё и услуги, затрат капитала, динамики прибыли и затрат на работника.

Исходя из изученного материала было выявлено, что самым ценным ресурсом организации является персонал. Эффективная работа сотрудников повышает конкурентоспособность и прибыльность организации. Решение вопросов управления персоналом является одним из наиболее приоритетных для большинства российских предприятий.

Мы выяснили, что управление персоналом — это совокупность взаимо-

связанных приемов, форм, методов организации работы с персоналом, которые:

- во-первых, ведутся от имени руководящего состава организации;
- во-вторых, направлены на обеспечение условий для эффективного и наиболее полного использования интеллектуальных и физических возможностей работника;
- в-третьих, нацелены на повышение эффективной работы организации.

К числу основных задач системы управления персоналом относят:

- обеспечение фирмы высококвалифицированными и заинтересованными работниками;
- совершенствование мотивационных систем персонала;
- повышение уровня удовлетворенности трудом всех категорий персонала;
- развитие и поддержание на высоком уровне системы повышения квалификации персонала и профессионального образования;
- сохранение благоприятного морального климата;
- управление внутриорганизационным движением персонала к взаимной выгоде работников и администрации; планирование карьеры продвижение по службе;
- творческую активность персонала, помощь в реализации инновационных планов фирмы;
- совершенствование методов оценки и аттестации управленческого персонала.

Для анализа и оценки эффективности системы управления персонала возможно применение трех подходов:

- оценку всего персонала предприятия как совокупного общественного работника, эффективность трудовой деятельности которого определяется конечными результатами предприятия в оцениваемом периоде;
- оценку критериальных показателей результативности и качества живого труда.

Оценку эффективности работы системы управления персоналом в зави-

симости от форм и методов работы с кадрами, т.е. от организации работы персонала, его мотивации, социально-психологического климата в коллективе.

## 2 АНАЛИЗ И ДИАГНОСТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО «ДРСК»

### 2.1 Краткая характеристика АО «ДРСК»

Акционерное общество «Дальневосточная распределительная сетевая компания» осуществляет деятельность по передаче и транспортировке электрической энергии по распределительным сетям на территории Амурской области, Хабаровского края, Еврейской автономной области, Приморского края, Южного района республики САХА (Якутия).

Компания основана в 2005 году в процессе реформирования российской электроэнергетики и разделения энергокомпаний по видам деятельности, их последующей региональной интеграции.

22 декабря 2005 года была осуществлена государственная регистрация Открытого акционерного общества «Дальневосточная распределительная сетевая компания» на базе электросетевых активов (сетевых филиалов): ОАО «Амурэнерго», ОАО «Хабаровскэнерго», ОАО «Дальэнерго», ОАО «Южное-Якутскэнерго» (100 % ДЗО ОАО АК «Якутскэнерго»).

Сегодня АО «ДРСК» обеспечивает электроэнергией территорию от Якутии до Тихого океана: крупные промышленные компании и предприятия транспорта и сельского хозяйства, социально значимые объекты, осуществляет технологическое присоединение новых потребителей к электрическим сетям.

С 2008 года в АО «ДРСК» начата работа в рамках интегрированной системы менеджмента: разработана система управления рисками, внедрен процессный подход в управлении, изменена организационная структура ДРСК, разработаны обязательные документированные процедуры. Интегрированная система менеджмента в компании объединила такие направления деятельности, как качество обслуживания потребителей при оказании услуг по передаче электрической энергии и услуг по технологическому присоединению к электрическим сетям, экологические аспекты, охрану труда и промышленную безопасность.

В связи с приведением наименования Общества в соответствие с требованиями главы 4 части первой Гражданского кодекса РФ 10 июля 2016 года осуществлена регистрация новой редакции Устава Общества, согласно которой Общество переименовано в Акционерное общество «Дальневосточная распределительная сетевая компания» (АО «ДРСК») (организационно-правовая форма - непубличное акционерное общество).

Единственным акционером АО «ДРСК» является Публичное акционерное общество «Дальневосточная энергетическая компания» (далее - ПАО «ДЭК»), Акции Общества не котируются на фондовом рынке.

Общество зарегистрировано по адресу: 675000, Амурская область, г. Благовещенск, ул. Шевченко, 28.

Дата регистрации: 22 декабря 2005 года.

ОГРН - 1052800111308

АО «Дальневосточная распределительная сетевая компания» работает в составе ОЭС Востока.

Миссия АО «ДРСК» – долгосрочное обеспечение энергетической безопасности потребителей Дальнего Востока при выполнении полного цикла передачи и распределения электрической энергии с целью удовлетворения потребностей в надежном, качественном и доступном электроснабжении.

Свою основную деятельность компания осуществляет в условиях естественной монополии, регулируемой государством в части установления тарифов на оказание услуг по передаче электроэнергии и услуг по технологическому присоединению потребителей.

АО «ДРСК» занимает доминирующее положение на рынке услуг по передаче электрической энергии в регионах присутствия. Данный рынок постоянно расширяется за счет роста потребления энергии и присоединения новых потребителей. Доля АО «ДРСК» в регионах присутствия составляет 57 %. На территории Дальнего Востока: Амурской области, Хабаровского и Приморских краев, Еврейской АО, южной части республики Якутии (САХА) функционирует 69 территориальных сетевых организаций.

В соответствии с уставом АО «ДРСК» оказывает следующие виды услуг:

- оказание услуг по передаче электрической энергии;
- оказание услуг по распределению электрической энергии;
- оперативно-диспетчерское управление и соблюдение режимов энерго-сбережения и энергопотребления;
- оказание услуг по присоединению к электрическим сетям;
- оказание услуг по сбору, передаче и обработке технологической информации, включая данные измерений и учёта;
- осуществление контроля за безопасным обслуживанием электрических установок у потребителей, подключенных к электрическим сетям общества;
- деятельность по эксплуатации электрических сетей;
- покупка электрической энергии на оптовом и розничных рынках электрической энергии (мощности);
- реализация (продажа) электрической энергии на оптовом и розничных рынках электрической энергии (мощности) потребителям (в том числе гражданам) на основании решений уполномоченных органов о присвоении статуса гарантирующего поставщика;
- выполнение функций гарантирующего поставщика на основании решений уполномоченных органов;
- деятельность по эксплуатации тепловых сетей;
- деятельность по эксплуатации газовых сетей;
- оказание услуг по осуществлению полномочий единоличного исполнительного органа хозяйствующих субъектов;
- осуществление операций с ценными бумагами в порядке, определенном действующим законодательством Российской Федерации;
- проектно-сметные, изыскательские, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы;
- оказание транспортно-экспедиционных услуг;
- выполнение работ, определяющих условия параллельной работы в соответствии с режимами Единой энергетической системы России в рамках догово-

ворных отношений;

- эксплуатация по договорам с собственниками энергетических объектов, не находящихся на балансе Общества;

- обеспечение работоспособности и исправности энергетического оборудования в соответствии с действующими нормативными требованиями, проведение технического обслуживания, диагностики, ремонта электрических сетей и иных объектов электросетевого хозяйства, а также технологическое управление ими;

- проведение испытаний и измерений энергоустановок (в том числе потребителей);

- разработка долгосрочных прогнозов, перспективных и текущих планов развития электросетевого комплекса, целевых комплексных научно-технических, экономических и социальных программ;

- развитие электрических сетей и иных объектов электросетевого хозяйства, включая проектирование, инженерные изыскания, строительство, реконструкцию, техническое перевооружение, монтаж и наладку;

- развитие сетей технологической связи, средств измерений и учета, оборудования релейной защиты и противоаварийной автоматики и иного технологического оборудования, связанного с функционированием электросетевого хозяйства, включая проектирование, инженерные изыскания, строительство, реконструкцию, техническое перевооружение, монтаж и наладку;

*Анализ использования основных средств:*

В составе основных средств отражены земельные участки, здания, машины, оборудование, транспортные средства и другие соответствующие объекты со сроком полезного использования более 12 месяцев. Динамика основных средств представлена в таблице 2.

Таблица 2 – Динамика основных средств – по всем таблицам

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютный прирост		Темп роста, %	
				2017/ 2016	2018/ 2017	2017/ 2016	2018/ 2017
Основные средства, всего	36 650 291	39 266 099	43 350 347	2 615 808	4 084 248	107	110
в том числе:							
Здания	3 410 223	3 525 929	3 672 303	115 706	146 374	103	104
Земельные участки	60 658	61 112	68 664	454	7 552	101	112
Сооружения	20 210 886	21 739 590	24 744 609	1 528 704	3 005 019	108	114
Машины и оборудование	12 009 941	12 910 154	13 739 210	900 213	829 056	107	106
Транспортные средства	918 903	987 298	1 077 977	68 395	90 679	107	109
Административно-хозяйственное оборудование инвентарь	37 578	39 835	45 468	2 257	5 633	106	114
Прочие основные фонды	2 102	2 181	2 116	79	65	104	97

На протяжении исследуемого периода наблюдается увеличение стоимости основных средств.

Первоначальная стоимость основных фондов на 31.12. 2018 г. составила 43 350 347 тыс. рублей.

В отчетном году приобретено объектов основных средств на сумму 189 073 тыс. рублей (в 2017 г. на 120 692 тыс. рублей), построено и реконструировано объектов на сумму 2 570 975 тыс. рублей (в 2017 г.-2 503 225 тыс. рублей), оприходовано излишков на сумму 7 249 тыс. руб. (в 2017 г. – 11 555 тыс. рублей). Выбытие основных средств связано со списанием объектов на 37 136 тыс. рублей (2017 г. – 16 815), и реализацией на сумму 2 033 тыс. рублей (2017г. – 2849 тыс. рублей).

По состоянию на 31.12.2018 г. проведена переоценка основных средств по группе «Линии электропередач напряжением 110 кВ». Согласно отчета оценщика восстановительная стоимость объектов основных средств по данной группе превышает первоначальную (восстановительную) стоимость по данным

бухгалтерского учета на 11,58 %.

В 2018 году Обществом приобретен нематериальный актив «Патент на разработку промежуточной опоры из композитных материалов» на сумму 11 025 тыс. рублей. Срок использования нематериального актива установлен 109 месяцев.

В течение 2018 года приобретено оборудования на сумму 531 754 тыс. рублей (в 2017 г. – 424 147 тыс. рублей).

Завершенные строительством, принятые в эксплуатацию и фактически используемые объекты недвижимости, документы по которым переданы в государственную регистрацию, учитывались обособленно в составе основных средств.

К объектам, подлежащим учету в качестве основных средств Общества, отнесены активы первоначальной стоимостью более 40 000 рублей, за исключением объектов электросетевого оборудования, транспортных средств, объектов недвижимости. Активы стоимостью не более 40 000 рублей за единицу учитывались в составе материально-производственных запасов и списывались единовременно на расходы после ввода их в эксплуатацию.

Объекты основных средств приняты к учету по фактическим затратам на приобретение (сооружение).

Остальные основные средства показаны в бухгалтерском балансе по первоначальной стоимости за минусом сумм амортизации, накопленной за все время эксплуатации, на соответствующие даты.

Амортизация основных средств начислена линейным способом. Амортизация по каждому инвентарному объекту начислялась ежемесячно путем применения установленных норм, исчисленных в зависимости от срока полезного использования объекта. При определении срока полезного использования объекта основных средств Общества используется классификатор основных средств, включаемых в амортизационные группы. Амортизация не начисляется по земельным участкам, а также по полностью амортизированным объектам, не списанным с учета.

Доходы и расходы от выбытия основных средств отражены в отчете о финансовых результатах в составе прочих доходов и расходов.

Большое значение имеет анализ движения и технического состояния основных производственных фондов, который проводится по данным бухгалтерской отчетности с использованием показателей движения основных средств.

В таблице 3 представлен анализ движения ОС АО «ДРСК».

Таблица 3 – Анализ движения ОС АО «ДРСК»

Показатель	2016	2017	2018	Абсолютный прирост (2018/2017)
Коэффициент обновления ОС	0,1	0,07	0,06	-0,01
Коэффициент выбытия ОС	0,001	0,001	0,002	0,001
Коэффициент прироста ОС	0,1	0,07	0,07	0,00

Коэффициент обновления основных средств показывает, какую часть от имеющихся на конец отчетного периода основных средств составляют новые. Коэффициент обновления в 2018 г. равен 0,06, что меньше, чем в 2017 г. на 0,01, это говорит о том, что в отчетном году введено меньше новых ОС.

Коэффициент выбытия основных средств показывает, какая доля основных средств, имевшихся к началу отчетного периода, выбыла за отчетный период из-за ветхости и износа. Коэффициент выбытия в 2018 г. равен 0,002, что больше, чем в 2017 г. на 0,001, это говорит о том, что в отчетном году выбыло меньше ОС.

Коэффициент прироста основных средств - отражает относительное увеличение основных средств за счет их обновления. В 2018 г. коэффициент прироста ОС остался на уровне 2017 г. и составил 0,07.

Анализ эффективности использования ОС АО «ДРСК» представлен в таблице 3.

Фондоотдача показывает, что в 2017 г. с каждого рубля, вложенных в производство основных фондов предприятие получило 0,99 руб. выручки, в 2018 г. фондоотдача возросла на 0,06 руб. и предприятие получило выручки 1,05 руб., что говорит об эффективности использования ОС.

Таблица 4 – Анализ эффективности использования ОС АО «ДРСК»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютный прирост (2018/2017)
Фондоотдача, руб./руб.	0,96	0,99	1,05	0,06
Фондоемкость, руб./руб.	1,04	1,00	0,97	0,03
Фондорентабельность, %	1	-81	7	74

Фондоемкость отражает величину основного капитала, приходящегося на единицу продаж, т.е. характеризует производственную мощность.

Фондоемкость в 2017 г., чтобы получить рубль дохода приходится использовать 1,00 руб. основных средств. В 2018 г. по сравнению с 2017 наблюдается незначительное снижение данного показателя, и чтобы получить рубль дохода в 2018 г. предприятие использует 0,97 руб. основных средств.

Показатель фондорентабельности в 2017 г. имеет отрицательное значение, основная причина которого в убытке прибыли до налогообложения

В 2018 г. показатель фондорентабельности равен 7 %.

Для проведения анализа баланса Общества был составлен аналитический баланс, в котором все статьи актива и пассива группируются по экономическому признаку.

Активы:

Отклонения в основном сложились по статьям:

- «Основные средства» (рост на 1 461 611 тыс. рублей) – в связи с реализацией инвестиционной программы, а также по причине проведенной переоценки основных средств;

- «Долгосрочная дебиторская задолженность» (рост на 3 106 259 тыс. рублей) - в связи с уплатой аванса в сумме 3 107 901 тыс. рублей за технологическое присоединение к сетям ПАО «ФСК ЕЭС» по объектам ООО «Албынский рудник» (от ВЛ 110кВ Февральская-Коболдо №1, №2 к ПС 220кВ Рудная);

- «Денежные средства» (рост на 2 234 436 тыс. рублей) – в связи с поступлением авансов на сумму 2 222 196 тыс. рублей от АО «КРДВ» по договорам технологического присоединения объектов ТЭСЭР, по причине изменения схемы финансирования (согласно постановления Правительства РФ № 902 от

10.09.2018) с 30 % до 90 % от стоимости договора.

Пассивы:

Отклонения в основном сложились по статьям:

- «Добавочный капитал» (рост на 742 504 тыс. рублей) - по причине проведенной переоценки основных средств;
- «Чистая прибыль» (рост на 1 475 914 тыс. руб.) – в связи с ростом чистой прибыли по итогам 2018 года;
- «Прочие долгосрочные обязательства» (рост на 3 749 619 тыс. рублей);
- по авансам, полученным по заключенным договорам технологического присоединения на сумму 3 749 196 тыс. рублей (ООО «Албынский рудник» - 3 107 901 тыс. рублей, АО «Корпорация развития Дальнего востока» - 606 904 тыс. рублей, ПАО «Газпром» - 128 248 тыс. рублей и прочие);
- «Кредиторская задолженность» (рост на 1 269 217 тыс. рублей) – по авансам, полученным по заключенным договорам за услуги технологического присоединения.

Показатели ликвидности оценивают способность Общества погашать свои обязательства и сохранять права владения активами в долгосрочной перспективе.

Показатели ликвидности призваны продемонстрировать степень платежеспособности Общества по краткосрочным долгам.

Таблица 5 – Показатели ликвидности АО «ДРСК»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп роста, (2018/2017), %
Коэффициент быстрой ликвидности	0,50	0,32	0,70	217
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,09	0,05	0,43	917
Коэффициент Бивера	0,17	0,12	0,17	141

Коэффициент быстрой ликвидности демонстрирует защищенность держателей текущих долговых обязательств от опасности отказа от платежа. Предполагается, что чем выше этот коэффициент, тем лучше позиции ссудодателей.

Показатель представляет собой отношение текущих активов за исключением запасов к текущим обязательствам. Нормативное значение данного показателя - от 0,8 до 1,5. В течение 2016-2018 гг. показывает неровную динамику, но значение данного коэффициента приближено к рамкам норматива.

Коэффициент абсолютной ликвидности – наиболее жесткая оценка ликвидности, которая допускает, что дебиторская задолженность не сможет быть погашена в срок для удовлетворения нужд краткосрочных кредиторов. Нормативное значение данного показателя – от 0,2 до 0,8. В 2018 году данный показатель находится в пределах нормы, что говорит о повышении финансовой устойчивости и ликвидности Общества.

Коэффициент Бивера рассчитывается как отношение операционного денежного потока к текущим обязательствам по операционной деятельности на конец периода. Данный показатель предполагает, что текущие обязательства по операционной деятельности должны покрываться денежными средствами, генерируемыми операционной деятельностью.

Таблица 6 – Показатели структуры капитала

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп роста, (2018/2017), %
Коэффициент автономии	0,50	0,50	0,46	92
Соотношение заемного и собственного капитала	1,00	0,99	1,17	118

Ключевым показателем структуры капитала Общества является коэффициент автономии, поскольку данный показатель отражает обеспеченность финансирования активов Общества собственным капиталом. В 2018 году наблюдается снижение коэффициента автономии по причине роста валюты баланса при несоизмеримом росте собственного капитала, в основном в связи с получением значительных сумм долгосрочных и краткосрочных авансов за услуги по технологическому присоединению, выручка по которым и соответственно прибыль будет отражена лишь после исполнения мероприятий по технологическому присоединению.

Соотношение заемного и собственного капитала – определяет структуру инвестированного капитала и представляет собой отношение заемных средств Общества к собственным. Рост данного показателя в 2018 году объясняется теми же причинами что и коэффициент автономии.

Таблица 7 – Анализ дебиторской задолженности

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп роста (2018/2017), %
Дебиторская задолженность (свыше 12 месяцев) в том числе	118 151	44 251	3 150 510	7120
Покупатели и заказчики	604	2 088	1 772	- 15
Векселя к получению	-	-	-	
Задолженность дочерних обществ				
Авансы выданные	110 665	37 273	3 145 815	8440
Прочие дебиторы	6 882	4 890	2 923	60
Дебиторская задолженность (до 12 месяцев) в том числе	2 812 462	2 040 967	2 182 587	107
Покупатели и заказчики	2 650 510	1 794 573	1 994 417	111
Векселя к получению	-	-	-	
Задолженность дочерних обществ	-	-	-	
Задолженность участников по взносам в Уставный капитал	-	-	-	
Авансы выданные	96 707	94 022	106 141	113
Прочие дебиторы	65 245	152 372	82 029	54

По состоянию на 31.12.2018 дебиторская задолженность (свыше 12 месяцев) составила 3 150 510 тыс. рублей, дебиторская задолженность до 12 месяцев составляет 2 182 587 тыс. рублей.

По сравнению с 2017 годом краткосрочная задолженность в целом увеличилась на 7 % (или на 141 620 тыс. рублей), долгосрочная дебиторская задолженность увеличилась на 7020 % (или на 3 106 259 тыс. рублей), в основном за счет уплаты аванса в сумме 3 107 901 тыс. рублей за технологическое присоединение к сетям ПАО «ФСК ЕЭС» по объектам ООО «Албынский рудник» (от ВЛ 110кВ Февральская-Коболдо №1, №2 к ПС 220кВ Рудная).

Таблица 8 – Анализ кредиторской задолженности и краткосрочных займов и кредитов

Наименование показателя	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп роста (2018/2017), %
Займы и кредиты	2 250 376	3 338 530	988 202	30
Кредиторская задолженность	4 273 309	3 734 411	5 003 628	134
поставщики и подрядчики	2 330 698	1 409 758	1 115 812	79
Векселя к уплате	2 000	2 000	2 000	100
Задолженность перед дочерними обществами				
Задолженность по оплате труда перед персоналом	277 345	352 593	256 941	73
Задолженность перед гос. внебюджетными фондами	89 019	117 474	102 505	87
По налогам и сборам	355 574	558 760	1 188 166	213
Авансы полученные	1 114 987	1 228 568	2 185 361	178
Прочие кредиторы	103 686	65 258	152 843	234
Задолженность участникам (учредителям) по выплате доходов	0	0	0	-
Доходы будущих периодов	393	114	56	49
Резервы предстоящих расходов	255 513	302 128	344 563	114
Прочие краткосрочные обязательства	5 981	6 332	478 112	7551

По состоянию на 31.12.2018 г. кредиторская задолженность составила 5 003 628 тыс. рублей.

По сравнению с 2017 годом краткосрочная кредиторская задолженность в целом увеличилась на 34 % (или на 1 269 217 тыс. рублей), в основном за счет поступления авансов, полученных по заключенным договорам за услуги технологического присоединения.

Краткосрочные кредиты и займы снизились на 70 % (или на 2 350 328 тыс. руб.), в основном за счет перевода в статью «долгосрочные кредиты и займы».

Общая сумма доходов по АО «ДРСК» за 2018 год составила 28 892 247 тыс. руб.

Таблица 9 – Основные финансово-экономические показатели деятельности АО «ДРСК»

Наименование показателя	2016г.	2017г.	2018г.	Темп роста, (2018/2017) %
Выручка от реализации	24 646 876	26 343 927	28 892 247	110
в т. ч.				
Продукции (услуг) основной деятельности, всего	24 596 198	26 285 917	28 831 657	110
из них:				
сетевых услуг	24 500 543	26 065 316	28 767 522	110
от передачи и транзита электроэнергии по сетям	24 325 002	25 639 153	27 823 484	109
от услуг по технологическому присоединению	175 541	426 163	944 038	222
прочей продукции (услуг) основной деятельности	95 655	220 601	64 135	29
Продукции (услуг) неосновной деятельности	50 678	58 010	60 590	104
Себестоимость	23 119 404	24 761 972	25 479 228	103
Прибыль/убыток от продаж	1 527 472	1 581 955	3 413 019	216
Прочие доходы	420 166	391 956	310 852	79
Прочие расходы	1 296 667	2 003 368	1 674 418	84
Прибыль до налогообложения	650 971	-29 457	2 049 453	6 958
Текущий налог на прибыль и иные аналогичные обязательные платежи	-288 100	-184 560	-578 059	313
Чистая прибыль	362 871	-214 017	1 471 394	788

По сравнению с аналогичным периодом 2017 года, рост доходов составил 2 548 320 тыс. руб. (+10 %), при этом произошло увеличение выручки за услуги по передаче электроэнергии на 2 184 331 тыс. руб. (+9 %), в том числе 620 712 тыс. руб. за счет увеличения физических объемов на 555,147 млн. кВтч и 1 563 619 тыс. руб. за счет роста тарифов, рост выручки по технологическому присоединению составил 517 875 тыс. руб. и снижение прочих доходов на 153 886 тыс. руб.

Рост себестоимости по итогам 2018 года в сравнении с 2017 годом составил 757 822 тыс. руб., в т. ч. по следующим статьям:

Затраты на покупную электроэнергию выше затрат за аналогичный период 2017 г. на 45 173 тыс. руб., или 1 %, в т.ч.:

- увеличение фактических тарифов покупки электроэнергии на компенсацию потерь в сетях АО «ДРСК» относительно тарифов 2017 года привело к

увеличению стоимости потерь на 190 427 тыс. руб.;

- снижение фактической величины потерь в объеме 1, 272 млн. кВтч привело к уменьшению стоимости потерь на 10 883 тыс. руб.;

- снижение расходов по покупке энергии в рамках осуществления функции сбыта электрической энергии потребителям Хасанского, Пограничного и Дальнереченского районов Приморского края на 134 371 тыс. руб.: зона деятельности гарантирующего поставщика АО «ДРСК» с 01 октября 2017 г. включена в зону деятельности гарантирующего поставщика ПАО «ДЭК» (Постановление Департамента по тарифам Приморского края от 07.10.2017 г. № 41/4).

Услуги сетевых компаний по передаче электроэнергии выше на 657 522 тыс. руб. или 7 % в т. ч. за счет изменения следующих расходов:

- снижение затрат на услуги по передаче ПАО «ФСК ЕЭС» на 173 875 тыс. руб. за счет снижения объемов услуг по передаче электрической энергии относительно объемов 2017 года на 324 963 тыс. руб. и увеличения среднего тарифа относительно тарифов прошлого года на 151 088 тыс. руб.;

- увеличение затрат на услуги РСК на 831 397 тыс. руб. за счет увеличения объемов услуг по передаче электрической энергии относительно объемов 2017 года на 54 201 тыс. руб. и увеличения среднего тарифа относительно тарифа прошлого года на сумму 777 196 тыс. руб.

Затраты на оплату труда и социальные взносы по обязательному страхованию увеличились на 51 526 тыс. руб., что связано с индексацией минимальной тарифной ставки.

Затраты по налогам увеличились на 64 816 тыс. руб., увеличение обусловлено увеличением налоговой ставки на линии энергопередачи, а также сооружений, являющихся их неотъемлемой технологической частью, с 1,0 % до 1,3 %.

Прочие доходы в 2018 году составили 310 852 тыс. руб., что ниже 2017 года на 81 104 тыс. руб.

Прочие расходы в 2018 году составили 1 674 418 тыс. руб., что на 328 950 тыс. руб. ниже 2017 года.

Улучшение результата по прочим доходам и расходам на 247 846 тыс. руб., в основном за счет отсутствия расходов по созданию резерва (249 000 тыс. руб. ООО «Энергокомфорт»)

Увеличение расходов по налогу на прибыль и иным аналогичным обязательным платежам на 393 499 тыс. руб. обусловлено, в основном, ростом выручки, снижением процентов к уплате.

За 2018 год Обществом получена чистая прибыль в размере 1 471 394 тыс. руб., что выше финансового результата 2017 года на 1 685 411 тыс. руб. (на 688 %).

Ключевыми абсолютными показателями доходности операционной деятельности являются Чистая прибыль, EBIT и EBITDA. Показатели EBITDA и EBIT соответствуют операционному результату деятельности Общества, используются как индикаторы способности Общества генерировать денежные средства от операционной деятельности без привлечения заимствований и без учета уплаты налогов.

Вышеуказанные показатели (EBIT, EBITDA) позволяют определить относительную эффективность операционной деятельности в части способности Общества генерировать денежные потоки от операционной деятельности, характеризуют способность Общества обслуживать свою задолженность.

Таблица 10 – Финансовые показатели АО «ДРСК»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп роста, (2018/2017) %
Чистая прибыль	362 871	- 214 017	1 471 394	788
EBIT	1 390 698	1 109 569	3 032 268	273
EBITDA	3 596 703	3 164 356	5 080 869	161

По итогам 2018 года АО «ДРСК» получена чистая прибыль в сумме 1 471 394 тыс. руб., улучшение относительно 2017 года более, чем в 7 раз.

Показатель EBITDA увеличился по сравнению с 2017 годом на 61% и составил 5 080 869 тыс. руб.

По сравнению с прошлым отчетным годом наблюдается увеличение EBIT, которое в свою очередь вызвано увеличением чистой прибыли.

К показателям доходности капитала относятся показатели, характеризующие доходность использования активов Общества относительно стоимости их источников финансирования.

ROA (рентабельность активов) отражает рентабельность деятельности Общества с учетом совокупного результата деятельности и всех вовлеченных в нее активов. Суть показателя состоит в характеристике того, насколько эффективно был использован каждый привлеченный (собственный и заемный) рубль.

Для определения эффективности использования собственного капитала Общества используется показатель рентабельности собственного капитала - ROE.

ROE характеризует эффективность использования только собственных источников финансирования Общества и равна отношению чистой прибыли к средней стоимости собственного капитала Общества.

Таблица 11 – Показатели доходности капитала АО «ДРСК»

Показатели	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Темп роста, (2018/2017) %
ROA, %	1,2 %	- 0,7 %	4,3 %	716
ROE, %	2,43	-1,40	9,1 %	107

В 2018 году наблюдается рост показателей доходности капитала, связанный с ростом чистой прибыли.

## **2.2 Характеристика персонала АО «ДРСК»**

Списочная численность работников Общества по состоянию на 31.12.2018 г. составила 7467 человек, снижение относительно предыдущего периода на 80 человек. Структура персонала Общества по категориям не претерпела значительных изменений в сравнение с предыдущим отчетным периодом. Основу кадрового потенциала, ввиду специфики деятельности Общества, составляют рабочие – 4180 чел. (56 %), специалисты и служащие – 2084 чел. (28

%) и руководители – 1203 чел. (16 %).

Таблица 12 – Анализ численности персонала по категориям АО «ДРСК»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютный прирост, чел.		Темп роста, %	
				2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
Списочная численность работников, чел. в том числе:	454	547	467	93	-80	101,20	98,94
Руководители, чел.	219	207	202	-12	-5	99,02	99,59
Специалисты и служащие, чел.	001	106	085	105	-21	105,24	99,00
Рабочие, чел.	234	234	180	0	-54	100,00	100,00

На основе данных таблицы 4 произведен анализ численности и состава трудовых ресурсов. Согласно данным в составе персонала АО «ДРСК» присутствуют все категории персонала.

Списочная численность имеет изменчивую тенденцию на протяжении исследуемого периода.

Численность персонала за 2017 г. возросла на 93 человека, за счет увеличения численности служащих на 105 чел. и снижения численности руководителей на 12 чел., темп прироста составил 1,2 %.

Численность персонала за 2018 г. снизилась на 80 человек за счет уменьшения количества персонала по всем категориям, а темп прироста снизился на 1,16 % и составил 98,48 %.

Расчет показателей текучести персонала приведен в таблице 13.

Таблица 13 - Анализ движения численности работающих АО «ДРСК»

Показатель	2016 г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютный прирост		Темп роста, %	
				2017/2016	2018/2017	2017/2016	2018/2017
1	2	3	4	5	6	7	8
Среднесписочная численность рабочих, чел.	7454	7547	7467	93	- 80	101	98
1	2	3	4	5	6	7	8

Количество принятого на работу персонала, чел.	842	648	537	- 194	- 111	77	83
Количество уволившихся, чел.	590	555	617	- 35	62	94	111
Коэффициент оборота по выбытию	0,07	0,08	0,08	0,01	0	114	100
Коэффициент оборота по приему	0,11	0,08	0,07	- 0,03	- 0,01	73	88
Коэффициент восполнения выбывших работников вновь принятыми сотрудниками	1,42	1,16	0,87	- 0,26	- 0,29	82	75
Коэффициент текучести	0,07	0,08	0,08	0,01	0	114	100
Коэффициент стабильности персонала	0,86	0,80	0,80	- 0,06	0	93	100

Коэффициент оборота по выбытию в 2016 г. равен 0,07, в 2017 и 2018 году – 0,08, значение находится в пределах нормы, увеличение данного показателя может негативно сказаться на деятельности организации. Причиной выбытия сотрудников является увольнение по собственному желанию, связанное с переездом на новое место жительства, уходом на более высокооплачиваемую работу.

Коэффициент оборота по приему – на протяжении исследуемого периода происходит снижение данного показателя, что в перспективе может негативно сказаться на деятельности организации из-за недостатка кадров.

Коэффициент восполнения работников в 2016 г. равен 1,42, что положительно влияет на деятельность организации, т.к. принятых работников больше, чем выбывших. В 2017 г. происходит уменьшение этого коэффициента на 0,36 в динамике может неблагоприятно сказаться на деятельности организации, так как может возникнуть недостаток рабочей силы. В 2018 г. в организации возникает недостаток кадров по причине снижения показателя до 0,87.

Коэффициент текучести кадров в 2016 г. 0,07, а в 2017 г. и 2018 г. увеличение данного показателя на 0,01 отрицательно сказывается на деятельности организации и говорит о снижении стабильности коллектива, недооценке потребностей работников со стороны руководства и кадровых служб, появлении негативных факторов, которые заставляют людей увольняться.

На протяжении исследуемого периода происходит снижение коэффициента стабильности персонала в 2018 г. он составляет 0,8.

Текущность и ее влияние на деятельность организации необходимо рассматривать в двух аспектах: количественном и качественном.

В первом случае нужно различать естественный и повышенный уровни текучести. Естественный уровень способствует обновлению производственных коллективов, обеспечивает приток свежих сил и идей.

Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо действий со стороны руководства. Кто-то из работников уходит на пенсию, кто-то увольняется по различным причинам, на замену приходят новые сотрудники таков нормальный режим работы каждого предприятия.

В результате открываются возможности для кадровых перестановок и карьерного роста оставшихся лучших сотрудников, что является для них дополнительным стимулом.

В возрастном составе в структуре персонала Компании в течение 2016-2018 не произошло возрастных изменений. Средний возраст работников Общества 42,2 года. Большинство сотрудников компании составляют работники, находящиеся в наиболее социально и экономически активном возрасте от 30 до 50 лет – 56 %, молодых работников в возрасте до 30 лет – 15 %. В возрасте 50 лет и старше - 29 % работников.

Таким образом, в Компании оптимальное возрастное сочетание молодых, инициативных работников и опытных, высокопрофессиональных сотрудников, обеспечивающих преемственность передачи профессиональных знаний и навыков.

В Компании предъявляются высокие требования к уровню образования и квалификации работников. Структура сотрудников по образованию остается неизменной в течение последних лет. Образовательный уровень персонала повышается. Преобладают работники с высшим образованием – 38 % от общего числа работников. Доля работников, имеющих среднее профессиональное образование, составляет 33 %.

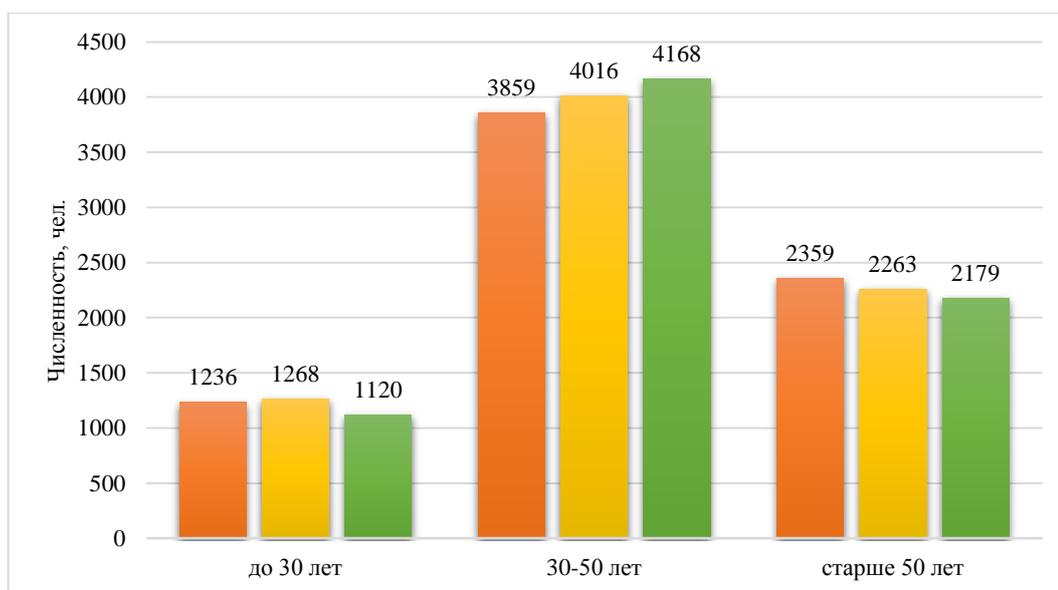


Рисунок 3 – Возрастной состав работников АО «ДРСК» в динамике 2016-2018 гг.

Общее образование имеют 24 % работников Компании. Это, в основном, рабочие – преобладающая по численности категория персонала.

Улучшение образовательных характеристик персонала обеспечивается как реализацией политики привлечения на работу высококвалифицированных кадров, так и действующей в Обществе системой подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

АО «ДРСК» придает большое значение обучению персонала, считая высокий уровень профессиональной подготовки одним из ключевых факторов надежности работы энергосистемы. Подготовка производственного персонала является одной из приоритетных задач Компании, процесс профессионального развития персонала и повышения профессионально - квалификационного потенциала работников является системным, обеспечивает не только обязательное обучение, но компетентность и развитие персонала в соответствии со спецификой бизнес-процессов АО «ДРСК».

Структура сотрудников по образованию остается неизменной в течение последних лет. Образовательный уровень персонала повышается. Преобладают работники с высшим образованием – 38 % от общего числа работников.

Таблица 14 – Анализ образовательного уровня АО «ДРСК»

Показатель	Численность, чел.			Удельный вес, %		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Два высших, аспирантура	241	279	290	3,23	3,70	3,88
Высшее	2695	2811	2895	36,16	37,24	38,77
Среднее профессиональное	2936	2928	2469	39,39	38,80	33,07
Общее	1582	1529	1813	21,22	20,26	24,28
Итого	7454	7547	7467	100,00	100,00	100,00

Доля работников, имеющих среднее профессиональное образование, составляет 33 %. Общее образование имеют 24 % работников Компании. Это, в основном, рабочие – преобладающая по численности категория персонала. Улучшение образовательных характеристик персонала обеспечивается как реализацией политики привлечения на работу высококвалифицированных кадров, так и действующей в Обществе системой подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала.

АО «ДРСК» компания, обладающая мощным человеческим ресурсом, сотрудники компании это высококомпетентные специалисты, о чем показывает их уровень образования. Также на предприятии работают сотрудники приверженные компании, о чем говорит не высокий коэффициент текучести кадров.

### 2.3 Анализ управления персоналом АО «ДРСК»

Далее проведем более детальный анализ системы управления персоналом в АО «ДРСК», анализ проводился в разрезе подсистем управления персоналом АО «ДРСК».

Таблица 15 – Анализ системы управления персоналом

Наименование подсистемы	Выполняемые функции в подсистеме	Кол-во участников подсистемы	Основные результаты работы подсистемы	Основные достоинства подсистемы	Основные недостатки подсистемы
1	2	3	4	5	6
Подсистема найма и учета	- Подбор и найм персонала, - Кадровый учет;	4 человека	Сформированный коллектив сотрудников, учтенные кадровые	Высокий уровень компетенций руководителя	Зависимость от руководителя, отсутствие системности

	- Статистический учет персонала.		ремещения		
подсистема оценки и обучения	- Адаптация персонала; - Аттестация персонала; - Организация и поощрение персонала.	3 человека	Высокий уровень профессиональных компетенций сотрудников, замечены и поощренные перспективные сотрудники.	Отлаженность системы оценки персонала	Высокий уровень затрат на обучение и содержание
Подсистема мотивации персонала	- Разработка и внедрение систем оплаты труда, мотивационных программ; - Контроль исполнения мотивационных программ	5 человек	Хорошо стимулированные работники, которые мотивированы выполнять свои обязанности и достигать поставленных целей	Регламентированная работа всех структур	Низкая компетенция сотрудников в области использования систем оплаты труда, мотивационные программы малой результативности
Подсистема социального развития	- Поддержания высокого морального духа, корпоративной культуры в компании	1 человек	Высокий уровень лояльности сотрудников к компании	Высокий уровень приверженности к компании	Отсутствие или минимальный уровень работы с молодыми сотрудниками
Подсистема правового обеспечения	- юридическая защита и сопровождение трудовых отношений	0 человек	Отсутствие исков и судебных тяжб, претензий со стороны контролирующих органов.	Отсутствие негативной репутации на рынке труда	Возложение обязанностей на сотрудников подсистемы найма и учета
Подсистема информационного обеспечения	- обеспечение высокого уровня коммуникаций между персоналом	3 человека	Низкий сроки принятия решений, высокий уровень коммуникации между отделами и сотрудниками.	Качественная информационная система учета и движения персонала	Нерациональная коммуникационная нагрузка на руководителей

На основании проведенного анализа, были проанализированы подсистемы управления персоналом.

Такие проблемы как высокий уровень затрат на обучение, как недостаток подсистемы оценки и обучения является необходимой жертвой для высокого уровня компетенций сотрудников компании.

Отсутствие работы по повышению лояльности к компании среди молодых

сотрудников, не столь значительная проблема на общем высоком уровне лояльности сотрудников к компании.

Возложение обязанностей по правовому обеспечению на сотрудников подсистемы найма и учета – мера направленная на сокращение расходов компании.

Исходя из этого предлагается более детально рассмотреть подсистемы найма и учета, мотивации персонала и информационного обеспечения.

### *2.3.1 Анализ подсистемы найма и учета*

Вопросами поиска сотрудников в АО «ДРСК» занимается менеджер по персоналу.

Менеджер по персоналу не всегда обладает подробной информацией о характере вакантных должностей информация черпается из должностных инструкций, но должностные инструкции, в свою очередь, содержат общую информацию. На деле функции персонала заявленным в инструкции не соответствуют – так, например, в должностной инструкции менеджера торгового зала нет упоминания о том, что он должен работать с контрольно- кассовым аппаратом, на деле это имеет место быть, и наоборот: в инструкции офис- менеджера говорится о ведении переписки с зарубежными партнерами на английском языке, на практике такого не было, зарубежных партнеров нет.

В качестве основного минуса можно отметить сами методы и организацию поиска персонала – в основном поиск осуществляется при помощи размещения объявлений в газетах, в бегущей строке на различных телеканалах, практикуется даже расклейка объявлений по городу. Необходимо отметить, что данные методы дороги, но малоэффективны – кадровик тратит огромное количество времени на общение с абсолютно неподходящими кандидатами, отклик на разные типы объявлений различен, а исследование эффективности размещения объявлений в различных СМИ (мониторинг) не проводилось.

По данным, предоставленным менеджером по персоналу, наибольший отклик по перечисленным способам получается все же при размещении рекламы в газете. При этом в компанию обращаются люди зачастую не подходящие под

описанные критерии (например, учащиеся дневной формы обучения на вакансию менеджера торгового зала, хотя в описании вакансии указано "законченное образование") или изначально имеющие запросы, превышающие варианты предложенные руководством предприятия.

Поиск персонала изначально не систематизирован – схема данных кадровых процессов такова: руководители соответствующих структурных подразделений дают распоряжение менеджеру по персоналу найти сотрудника на определенную вакансию, менеджер по персоналу размещает объявление (модуль, либо строчное) в газете.

Что касается рекламы на телеканалах, отклик по ней, по оценке сотрудника кадровой службе, вообще крайне невысок, таким образом, значительная денежная сумма тратится зря.

Чтобы обеспечить бесперебойный приток новых кандидатов (особенно в сезон) предприятию приходится публиковать рекламу как в виде модулей, так и виде строчных объявлений в каждом выходе газеты.

Процедуру поиска на предприятии необходимо в корне перестраивать, вводить новые методы, необходимо провести ряд маркетинговых исследований и т.д.

Процедура отбора персонала на вакантные должности является ключевой составляющей процесса найма персонала. Целью проведения этой процедуры является выбор на вакансию кандидата, который максимально соответствует предъявляемым требованиям. В целом процедура отбора персонала состоит из нескольких этапов, на каждом из которых менеджер по персоналу по ряду критериев оценивает кандидатов на вакантную должность, и на основе этой оценки принимает решение либо о прохождении кандидата на следующий этап, либо о непригодности кандидата для данной должности.

В ходе исследования выяснилось, что на данном предприятии вопрос качества кадров не анализировался, так как, во-первых, специальным фиксированием и подсчетом подобных данных никто ранее не занимался.

Учитывая высокую конкуренцию в данной отрасли на сегодняшний день,

текучесть кадров по данной вакансии практически непрерывная (грамотные кадры нужны всем).

Таким образом, можно сделать вывод, что оценка потенциала работника крайне важна уже на стадии приема на работу. При замещении вакансии важно устанавливать потенциал работника, его профессиональные знания и умения, производственный опыт, деловые и нравственные качества, общий уровень культуры и т.д.

Набор персонала заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация выбирает наиболее подходящих работников. На предприятии отбор кадров проводится путем определения наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. Предпочтения отдаются кандидату, имеющему лучшую квалификацию для выполнения работы по вакансии. Решение о выборе принимается на основе таких факторов, как образование, профессиональная подготовка, опыт работы, личные качества.

Для квалифицированного подбора персонала необходимы специально разработанные под конкретные вакансии опросники, тесты, навыки психолога у сотрудника кадровой службы и т.д. Кандидаты должны проходить многоступенчатую систему проверки, "отсева" и т.д., рассмотренные в предыдущей главе. В результате в компании должен остаться лучший кандидат.

На предприятии при приеме сотрудника на вакансии среднего и низшего уровней проводится обычное собеседование, причем вопрос о приеме на работу решает в первую очередь менеджер по персоналу, часто без консультации с руководителем соответствующего подразделения. В анкете кандидаты указывают только чисто формальные сведения (Ф.И.О., дату рождения, контактный телефон и т.д.).

Таким образом, процедура подбора на предприятии носит чисто формальный характер.

На разных иерархических уровнях должностей, отбор кандидатов все же отличается и чем ответственнее работа, тем сложнее и длиннее отбор персонала.

Основным этапом процедуры отбора является анкетирование, которое позволяет руководству и менеджеру по персоналу предприятия получить информацию, характеризующую деловые качества кандидата и его способность продуктивно работать в той должности, на которую он претендует. Оно позволяет выявить: соответствие уровня образования заявителя минимальным квалификационным требованиям; соответствие практического опыта характеру должности; готовность к принятию дополнительных нагрузок (например, сверхурочные работы, командировки); круг лиц, которые могут рекомендовать работника, помочь наведению справок и получению дополнительной информации.

Как показывает практика, информация, получаемая при помощи анкетирования, является более достоверной, так как анкетлируемые кандидаты имеют возможность наиболее точно отвечать на поставленные вопросы, чем на собеседовании. Однако точность предоставляемой при анкетировании информации во многом зависит от того, каким образом составлен опросный лист, насколько предметны вопросы, включённые в него и насколько чётко они сформулированы.

Проверка сведений, предоставленных кандидатом на должность позволяет определить достоверность той информации, которую предоставил о себе кандидат в резюме и на предварительной отборочной беседе. Такая проверка не имеет чёткой привязки в последовательности этапов процедуры отбора, в связи с чем её можно осуществлять как перед предварительной отборочной беседой (в самом начале процедуры отбора), так и перед любым этапом процедуры.

Завершающим этапом процесса отбора персонала является принятие решения о приёме. Как говорилось выше, в зависимости от должности, это решение принимается либо менеджером по персоналу при участии руководителя, либо менеджером по персоналу, либо самим руководителем.

### *2.3.2 Анализ подсистемы мотивации персонала*

В управлении персоналом АО «ДРСК» применяются следующие группы методов:

административно- организационные методы управления;  
регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций;  
использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия.

Экономические методы управления:

- материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда, использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда;
- социально- психологические методы управления;
- развитие у сотрудников чувства принадлежности к организации с помощью формирования стандартов обслуживания, ведения корпоративной рекламы, широкого использования логотипов компании, обеспечения сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.

Стимулирование труда работников посредством предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации организационных праздников для сотрудников и их детей.

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с КЗоТ РФ предприятие самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников. Все вновь принимаемые на работу сотрудники в обязательном порядке знакомятся с данным положением.

Предприятие использует оплату труда как важнейшее средство стимулирования добросовестной работы. Индивидуальные заработки работников определяются их личным трудовым вкладом, качеством труда, результатами произ-

водственно-хозяйственной деятельности предприятия и максимальным размером не ограничиваются. В качестве базы используется тарифная система оплаты труда.

Конкретные размеры доплат устанавливаются администрацией предприятия в зависимости от конкретных условий (степени тяжести работ и воздействия неблагоприятных факторов, объема работы, уровня профессионализма работника и др.).

Премирование работников осуществляется согласно отработанному в текущем месяце времени по табелю и распоряжений начальников отделов. Премирование руководителей, специалистов и служащих производится авансом в текущем месяце, месяцем позже на основании приказа директора, в случае имеющихся замечаний и нарушений производятся удержания. Работникам, не отработавшим полный календарный месяц при увольнении по собственному желанию, кроме случаев увольнения на пенсию, а также при увольнении за прогул и другие нарушения – премия за данный период не начисляется.

Размер премии составляет:

- для рабочих - 80 % от оклада и сдельного заработка;
- для ИТР и служащих - 80 % должностного оклада;
- для руководителей высшего звена управления - до 100 % должностного оклада, согласно заключенным договорам.

Проведенный анализ условий оплаты труда и премирования показывает, что размер заработной платы сотрудников предприятия поставлен в зависимость от результатов их трудовой деятельности предприятия. За каждое нарушение трудовой дисциплины и технологии производства к работнику применяется санкция в виде лишения премии или ее части.

Среди методов социально-психологического стимулирования, используемых на предприятии следует так же назвать оптимизацию организации рабочего места, организация общепроизводственных праздников и др.

Таким образом, управление персоналом предприятия осуществляется с помощью сочетания административных, экономических и социально-психологических методов управления.

Основа системы стимулирования персонала закладывается использованием организационно-технических методов, которые оптимизируют построение системы управления эффективностью труда.

Используемые на предприятии социально-психологические методы осуществляют духовное стимулирование, создавая благоприятный психологический климат в коллективе и чувство принадлежности к организации.

В части использования экономических методов стимулирования у предприятия имеются резервы усовершенствования процесса управления за счет усовершенствования системы материального стимулирования персонала – за счет использования новых форм оплаты труда, в частности таких методов партисипативного управления, как участие работников в прибыли организации, участие работников в управлении.

В то же время, анализ деятельности предприятия показывает, что на предприятии не каких мероприятия по улучшению положения и поиску внутрипроизводственных резервов стимулирования в последнее время не проводится. Низкая эффективность внутрипроизводственных отношений обусловлена также тем, что:

- инициатива и предприимчивость не поощряются, а часто, наоборот пресекаются;
- фонд экономического стимулирования в отделах не образуется, а выделяется им из централизованных источников.

В некоторые периоды функционирования предприятия ощущается временный недостаток трудовых ресурсов. Вопрос в том, как эффективным образом и с минимальным объемом затрат смотивировать персонал для переработки в период резкого повышения спроса. В настоящий же момент работник слабо заинтересован в повышении результативности функционирования предприятия.

Данная экономическая ситуация сложилась в результате неэффективной организации системы мотивации на предприятии, и как следствие, несоответствия затрат работника получаемому материальному вознаграждению, все это проявляется в существовании понижающего коэффициента при оплате сверхурочного труда, отсутствии связи между заработком работника и финансовым результатом деятельности предприятия и др. Отмеченные проблемы могут быть решены с помощью разработки новой эффективной системы мотивации на предприятии.

Основными слабыми сторонами существующей системы стимулирования труда работников АО «ДРСК» также являются следующие аспекты:

- в основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность;
- в некоторых случаях используется повременная оплата труда при том, что в конечном итоге важен количественный результат. Это также приводит к значительному снижению производительности труда.

### *2.3.3 Анализ подсистемы информационного обеспечения*

Для дальнейшего анализа подсистемы информационного обеспечения, был выбран анализ коммуникационных и управленческих взаимосвязей на примере одного из структурных подразделений АО «ДРСК», а именно технико-диспетчерской службы. Для начала анализа структуры управления АО «ДРСК», представим данную структуру на рисунке 3.

В подразделении используется линейно-функциональная организационная структура. Данная организационная структура неоднородна и выделяет в себе руководство трех уровней: линейный, среднего звена и высшего звена.

В подразделении выделяют два руководителя высшего звена, это Начальник службы и заместитель начальника службы.

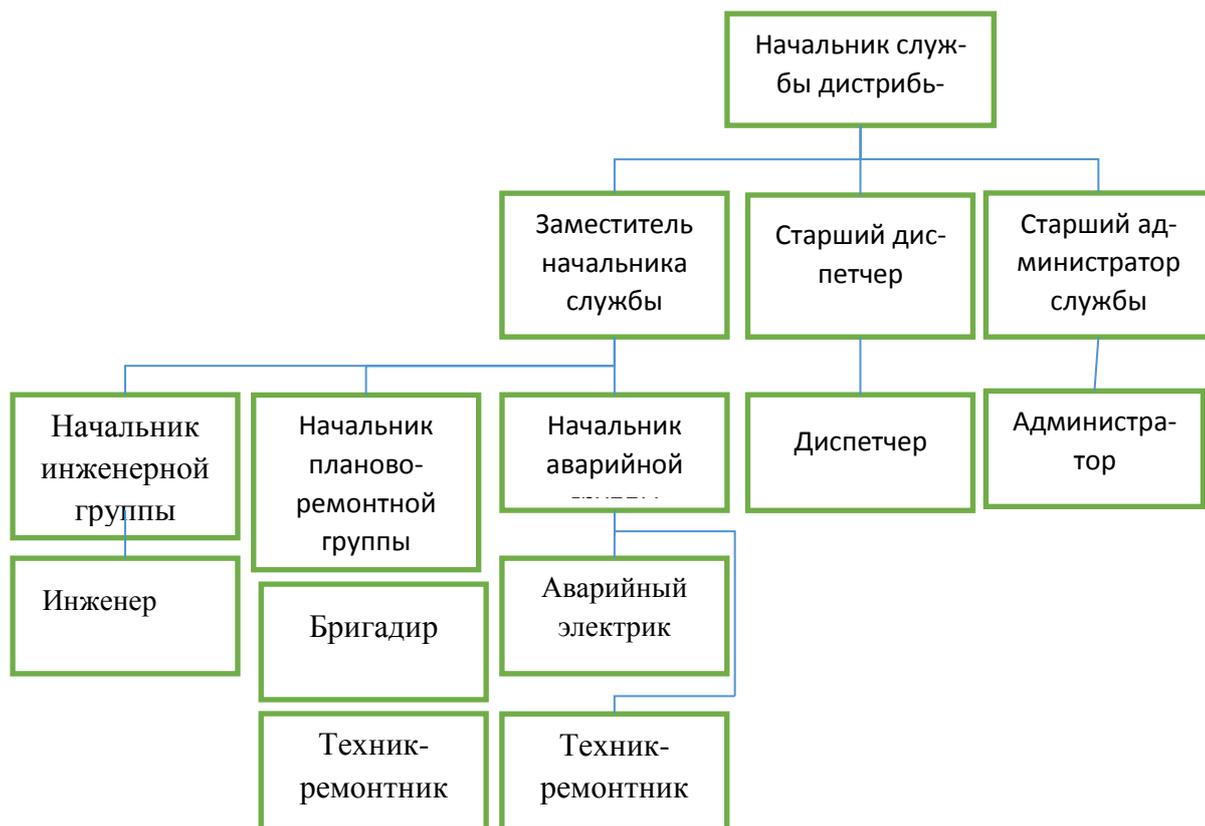


Рисунок 4 – Организационная структура технико-диспетчерской службы АО «ДРСК»

Заместитель начальника службы продаж является правой рукой директора управления, связанного с основным видом деятельности. В его обязанности входит осуществления руководства организацией работы распределительных сетей.

В его подчинении находятся 1 руководитель среднего звена- это начальник планово-ремонтной группы, работающий непосредственно с техниками-ремонтниками, которые обеспечивают непрерывность работы распределительных сетей, и 2 линейных руководителя это начальник инженерной группы и начальник аварийной группы.

Также на предприятии присутствуют еще один руководитель среднего звена- старший диспетчер, в его обязанности входит контроль за работоспособностью распределительных сетей, а также координация работы аварийно-ремонтной группы.

В общем на предприятий выделяют руководители высшего звена:

- начальник службы;
- заместитель начальника службы.

Два руководителя среднего звена:

- начальник планово-ремонтной группы;
- старший диспетчер.

А также четыре линейных руководителя:

- начальник инженерной группы;
- начальник аварийной группы;
- старший администратор;
- бригадир планово-ремонтной группы.

Проанализируем структуру персонала по отношению к руководству подразделением.

Таблица 16 – Классификация персонала ООО «АДК» на 2018 год

Критерий	Количество, человек	Доля, %
Руководители высшего звена, чел.	2	3,6
Руководители среднего звена, чел.	2	3,6
Линейные руководители, чел.	4	7,3
Специалисты, чел.	25	45,5
Рабочие, чел.	22	40,0
ИТОГО	55	100

Наибольшую долю в структуре занимают, специалисты их более 45 %, 40% это рабочие и на долю руководителей приходится менее 15 % от среднесписочной численности сотрудников подразделения.

Для анализа загруженности руководителей проанализируем распределение подчиненных по уровням управления.

Наибольшая нагрузка приходится на начальника аварийной группы (22 человека в непосредственном подчинении) и на бригадира (12 человек в непосредственном подчинении).

Таблица 17 – Анализ нагрузки руководства на 2018 год

Руководитель	Количество подчиненных, человек	
	Факт	Норма
Начальник службы	3	6-8
Заместителя начальника службы	3	10-12
Старший диспетчер	6	10
Начальник планово-ремонтной группы	1	10
Начальник инженерной группы	5	10
Начальник аварийной службы	22	До 40
Старший администратор	3	До 40
Бригадир планово-ремонтной группы	12	До 40

Однако, у начальника планово-ремонтной группы в подчинении 1 бригадир, по этой причине можем сделать вывод о излишке звена в оргструктуре, а именно бригадир – данная должность может быть упрощена без потери качества управления.

Для дальнейшего анализа воспользуемся показателями экономичности и надежности организационной структуры, для этого нам необходимо построить матрицу смежности и матрицу расстояния для организационной структуры.

Далее построим матрицу смежности для анализируемого предприятия. (таблица)

Таблица 18 – Матрица смежности

Вершина	Связь с вершинами								Pi	Ri	Pi^2
	1	2	3	4	5	6	7	8			
1	X	1	1	1					3	0,14	9
2	1	X			1	1	1	1	5	0,23	25
3	1		X				1		2	0,09	4
4	1			X			1	1	3	0,14	9
5		1			X				1	0,05	1
6		1				X		1	2	0,09	4
7		1	1	1			X		3	0,14	9
8		1		1		1		X	3	0,14	9
Итого	3	5	2	3	1	2	3	3	22	1,00	70

По результатам анализа, наибольшую связь поддерживает заместитель начальника службы, от работы данного звена организационной структуры зависит работа многих подразделений предприятия. Поэтому данному аспекту сле-

дует уделить большее внимание в целях снижения ответственности данного звена и распределения ее на прочие подразделения.

Также по данной таблице можно сделать вывод, о том что все элементы структуры связаны и данная схема без обрывов. Данный вывод можно сделать исходя из неравенства  $22 * 1/2 > 8 - 1$  то есть  $11 > 7$ .

Для оценки структурной избыточности рассчитаем коэффициент структурной избыточности:

$$R = \frac{\frac{22}{2}}{8-1} = \frac{11}{7} = 1,57$$

По результатам расчета данного коэффициента можно сделать вывод, о том что данная организационная структура избыточна, достаточно большое количество связей без необходимости. Однако данная структура достаточно надежна, элементы ввиду своей связанности заменяют друг друга, но эта структура не является экономичной.

Также проанализируем показатель неравномерности распределения связей и недоиспользования возможностей структуры.

$$E_{\text{реал}} = \sqrt{70 - \left(\frac{1936}{8}\right)} = 3,08$$

$$E_{\text{max}} = \sqrt{\left(\frac{1}{4}\right) * (5,61 - 6 - 7,11)^2 - 1 + 24 + 56 - 60,5} = 5,7$$

$$E_{\text{отн}} = \frac{3,08}{5,7} = 0,54$$

По результатам расчетов можно сделать о достаточно высоком уровне неравномерности распределения руководства, коэффициент 0,54 превышает оптимальное значение в 0,4 на 0,14, что говорит о предосторожности в работе с этой организационной структурой.

Также произведем расчет структурной компактности данной организационной структуры, для этого нам необходимо построить матрицу расчтояний (таблица 19).

Таблица 19 – Матрица расстояний

Вершина	Связь с вершинами								Dij	Zi
	1	2	3	4	5	6	7	8		
1	X	1	1	1	2	2	2	2	11	18,18
2	1	X	2	2	1	1	1	1	9	22,22
3	1	2	X	2	3	3	1	3	15	13,33
4	1	2	2	X	3	3	1	1	13	15,38
5	2	1	3	3	X	2	2	2	15	13,33
6	2	1	3	3	2	X	2	1	14	14,29
7	2	1	1	1	2	2	X	2	11	18,18
8	2	1	3	1	2	1	2	X	12	16,67
Итого	11	9	15	13	15	14	11	12	100	131,59

Далее произведем расчет структурной компактности, для этого рассчитаем показатели  $Q_{реал}$  и  $Q_{min}$ .

$$Q_{реал} = 100$$

$$Q_{min} = 8 * (8 - 1) = 56$$

$$Q_{отн} = \left( \frac{100}{56} \right) - 1 = 0,78$$

Данный коэффициент показывает нам, что при прочих равных условиях подразделение имеет очень сложную структуру управления, что значительно занижает скорость принятия решения, обмена информации между звеньями тем самым скорость принятия решения снижается.

Далее определим степень центральности, для этого нам необходимо рассчитать коэффициент показывающий наличие центральности в организационной структуре.

$$\delta = \frac{(8 - 1)(2 * 22.22 - 8)}{(8 - 2) * 22.22} = 1,91$$

Существует большой коэффициент центральности в технико-диспетчерской службе во втором звене. Это говорит о том, что в случае наступления риска выбывания второго звена работа всего подразделения окажется поугрозой, что добавляет особые требования к пропускной способности элемента.

#### 2.3.4 SWOT-анализ

На основании проведенного анализа подсистем управления персоналом,

была проведена систематизации полученной информации. Систематизация производилась на основании матрицы SWOT – анализа.

Таблица 20 – SWOT-анализ системы управления персоналом АО «ДРСК»

Сильные стороны	Слабые стороны
Высокий уровень компетенций руководителя Отлаженность системы оценки персонала Регламентированная работа всех структур Высокий уровень приверженности к компании Отсутствие негативной репутации на рынке труда Качественная информационная система учета и движения персонала	Зависимость от руководителя, отсутствие системности Низкая компетенция сотрудников в области использования систем оплаты труда, мотивационные программы малой результативности Нерациональная коммуникационная нагрузка на руководителей
Возможности	Угрозы
Поддержка предприятий энергетической отрасли со стороны государства Хороший имидж компании на рынке труда	Влияние кризисных тенденций

На основании анализа выявлены основные проблемы в деятельности системы управления персоналом.

- отсутствие отлаженной системы подбора и найма персонала в подсистеме найма и учета персонала;

- использование инструментов снижающих мотивацию персонала: в основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность, в некоторых случаях используется повременная оплата труда при том, что в конечном итоге важен количественный результат.

- высокая коммуникационная и управленческая нагрузка на звено технико-диспетчерской службы в зоне действия подсистемы информационного обеспечения.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО «ДРСК»

#### 3.1 Обоснование мероприятий по совершенствованию управления персоналом

Во второй главе данной дипломной работы был проведен анализ управления персоналом на предприятии АО «ДРСК», в результате анализа были выявлены проблемы:

- отсутствие отлаженной системы подбора и найма персонала в подсистеме найма и учета персонала;

- использование инструментов снижающих мотивацию персонала: в основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность, в некоторых случаях используется повременная оплата труда при том, что в конечном итоге важен количественный результат.

- высокая коммуникационная и управленческая нагрузка на звено технико-диспетчерской службы в зоне действия подсистемы информационного обеспечения.

Проведем анализ выявленных проблем на предмет деструктивного воздействия на деятельность предприятия. Для анализа деструктивного воздействия проблем на деятельность предприятия воспользуемся методикой причинно-следственного анализа.

Таблица 21 – Причинно-следственный анализ проблем управления персоналом

Проблема	Причины проблемы	Следствия
Отсутствие отлаженной системы подбора и найма	<ul style="list-style-type: none"><li>- Отсутствие документов регламентирующих процесс подбора персонала;</li><li>- низкая квалификация персонала отвечающего за подбор и найм;</li><li>- Нехватка времени на обработку входящего потока кан-</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Низкий уровень компетенций входящего персонала;</li><li>- Снижение производительности труда;</li><li>- Снижение результатов деятельности компании;</li></ul>

	дидатов.	
Использование инструментов, снижающих мотивацию персонала	<ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие ответственности за мотивацию персонала;</li> <li>- Отсутствие контроля данного сектора со стороны руководства;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Снижение заинтересованности сотрудников в результате и снижение производительности труда;</li> <li>- Снижение результатов деятельности компании</li> </ul>
Высокая коммуникационная и управленческая нагрузка на звено техническо-диспетчерской службы	-Иррациональность построения организационно структуры	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Высокая нагрузка на руководство;</li> <li>- Низкая коммуникабельность;</li> <li>- Снижение скорости реакции на вызов, снижение выработки;</li> <li>- Снижение результатов деятельности компании.</li> </ul>

Как видно из результатов анализа, все выделенные проблемы несут в себе деструктивную составляющую направленную на снижение результатов деятельности компании. Также можно сказать что снижение результатов деятельности компании напрямую связано и вызывается снижением производительности труда, что в свою очередь вызвано тремя вышеперечисленными проблемами.

Итак, данные проблемы могут негативно сказаться на деятельности предприятия и оставление данной проблемы без внимания может привести к усугублению ситуации, тем самым мы подтвердили факт того, что решение данных проблем необходимо в настоящее время, дабы это не привело к еще более негативным последствиям.

Определив, что данные проблемы необходимо решать, разберем в какой последовательности — это необходимо сделать. Для этого рассмотрим разрешающую способность данных проблем.

В таблице 22 представлена разрешающая способность внутренних проблем завода.

Таблица 22 – Разрешающая способность внутренних проблем АО «ДРСК»

Внутренние проблемы	Проблемы			
	Неудовлетворительная финансовая устойчивость, несоответствующие норме показатели рентабельности и ликвидности	Увеличение доли заемного капитала	Слабая инвестиционная политика, недостаточная инвестиционная привлекательность	∑ причин
Отсутствие отлаженной системы подбора и найма	×	4	3	7
Использование инструментов, снижающих мотивацию персонала	3	×	2	5
Высокая коммуникационная и управленческая нагрузка на звено технико-диспетчерской службы	4	2	×	6
<b>∑ следствий</b>	7	6	5	

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод о том что наибольшей разрешающей способностью обладает проблема отсутствия отлаженной системы подбора и найма, данную проблему необходимо решить первой, затем идет проблема высокой управленческой нагрузки на звено технико-диспетчерской службы и использование инструментов снижающих мотивацию.

Для решения данных проблем был разработан перечень мероприятий, направленных на совершенствование управления персоналом, данные мероприятия представлены в таблице:

Таблица 23 – Перечень мероприятий, направленных на совершенствование управления персоналом

Проблема	Мероприятие	Требуемые ресурсы	Что даст в решении проблемы, и снижении последствий
Отсутствие отлаженной системы подбора и найма	Разработка и приведение в порядок должностных инструкций	Включить данную функцию в обязанность Секретарю	- Повышение системности действий сотрудников. - Повышает качество нанимаемого персонала, соответствующего требованиям; - Рост производительности

			труда.
	Регламентация подбора и найма	Смена начальника отдела по работе с персоналом и вменение ему в обязанности контроль данного процесса	- Повышение скорости замещения вакантной должности; - Повышение качества нанимаемого персонала; - Рост производительности труда.
	Использование услуг кадровых агентств	Заключение договора с кадровым агентством	- Повышение скорости замещения вакантной должности; - Повышение качества нанимаемого персонала; - Рост производительности труда.
Высокая коммуникационная и управленческая нагрузка на звено техническо-диспетчерской службы	Оптимизация организационной структуры для снижения уровня ее центральности	Привлечение команды специалистов из отдела по работе с персоналом, технико-диспетчерской службы и высшего руководства предприятия	- Снижение центральности управления в структуре. - снижение нагрузки на звенья оргструктуры - повышение скорости реакции на ситуации требующие скорейшего вмешательства, - рост производительности труда.
Использование инструментов, снижающих мотивацию персонала	Разработка перечня эффективных инструментов по повышению корпоративной культуры	Вменение в обязанности руководителя отдела по работе с персоналом разработке и последующему совершенствованию инструментов	- повышение лояльности к компании - рост заинтересованности в работе - рост производительности труда
	Разработка перечня эффективных инструментов по повышению заинтересованности в достижении результата	Вменение в обязанности руководителя отдела по работе с персоналом разработке и последующему совершенствованию инструментов	- повышение заинтересованности в достижении результата - рост заинтересованности в работе - рост производительности труда

Все разработанные мероприятия направлены на разрешение выявленных проблем, а разрешение выявленных проблем приведет к росту производительности труда, а также повлияет на результаты деятельности компании в целом.

Далее рассмотрим предложенные мероприятия более подробно.

### **3.2 Мероприятия по совершенствованию управления персоналом АО «ДРСК»**

Перечень мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом строится исходя из выявленных проблем, мероприятия планировались отдельно по подсистемам.

*Совершенствование подбора и найма персонала в подсистеме найма и учета*

Отсутствие грамотно описанных должностных инструкций порождает проблемы, связанные с невыполнением сотрудниками профессиональных обязанностей и проблему отсутствия базовых требований при подборе кандидата на вакантную должность, для того чтобы должностные инструкции соответствовали действительности, были тщательно разработаны и грамотно составлены, необходимо назначить лицо, ответственное за разработку и составление должностных инструкций. Можно рекомендовать назначить ответственным за это в АО «ДРСК» секретаря.

При организации поиска кадров рекомендуем руководителям начать сотрудничество с одним из кадровых агентств.

Кадровые агентства обладают широкой базой резюме специалистов различного профиля: подборка резюме ведется в течение многих лет. Поиск нужного специалиста занимает в среднем от 5 дней до 2 недель.

В рамках поиска и подбора кадров сотрудниками агентства проводятся собеседования с претендентами, составляются письменные комментарии, на предприятие представляются кандидаты максимально подходящие под заявленные критерии.

На всех претендентов, прошедших в финал, запрашиваются рекомендации, по желанию компании-работодателя кадровые агентства проводят ряд специфических проверок соискателей.

Сотрудничество с агентством хорошо тем, что работники агентства проводят первый отбор, что существенно сокращает общую долю "неподходящих" кандидатов; кроме того, у всех агентств, специализирующихся на поиске и от-

боре кадров, существуют собственные абонентские договоры с различными СМИ, что позволяет компании не тратить денежные средства на размещение рекламных объявлений о поиске.

Так как кадровые агентства проводят работу не по всем вакансиям, а, кроме того, в силу того, что компании традиционно предпочитают дублировать агентства, необходимо систематизировать и совершенствовать процессы поиска и на самой компании.

Таблица 24 – Изменение в системе подбора персонала

Работа	Ответственный «ДО»	Ответственный «ПОСЛЕ»
Определение потребности в персонале	Менеджер по персоналу	Менеджер по персоналу
Разработка требований к кандидату	Менеджер по персоналу	Руководитель отдела с вакантной должностью
Выбор способов поиска кандидатов	Менеджер по персоналу (интуитивно)	Кадровое агентство
Разработка форм оценки первичного, вторичного отбора кандидатов	Отсутствовал	Начальник отдела персонала
Первичный отбор кандидатов	Менеджер по персоналу	Кадровое агентство
Вторичный отбор кандидатов	Менеджер по персоналу	Менеджер по персоналу, руководитель подразделения с вакантной должностью
Решение о приеме на работу	Начальник отдела персонала	Начальник отдела персонала и руководитель подразделения с вакантной должностью

На следующем этапе работы руководству необходимо обратить внимание на техническую оснащенность лица, ответственного за кадровые вопросы.

Во второй главе было установлено, что для квалифицированного подбора персонала необходимы специально разработанные под конкретные вакансии опросники, тесты, также как и навыки психолога у сотрудника кадровой службы.

Исходя из этого рекомендуется руководству использовать специализированные тесты, а также ввести в практику составление и предоставление кандидатами резюме.

Целью проведения процедуры отбора является выбор кандидата на вакансию, который максимально соответствует её требованиям. Исходя из этого, мы разработали процедуру отбора персонала, состоящую из нескольких этапов, на каждом из которых менеджер по персоналу по ряду критериев оценивает кандидатов на вакантную должность, и на основе этой оценки принимает решение либо о прохождении кандидата на следующий этап, либо о непригодности кандидата для данной должности.

На первом этапе кандидат (или кадровое агентство) предоставляет в компанию резюме (в электронном формате, либо по факсу), в котором указывает опыт, образование, деловые и личные качества и т.д. Если источник поступления резюме – кадровое агентство, должны быть также наблюдения и отметки лица, рекомендующего кандидата. Ответственный за подбор сотрудник рассматривает сведения, содержащиеся в резюме и на основании этого делает вывод о перспективности (или неперспективности) данного кандидата. В случае положительного решения сотрудник приглашает кандидата на собеседование, назначает ему дату и время, во время телефонного разговора ему следует еще раз сделать акцент на описании должности, функций и обязанностей, а также и на сумме заработной платы, чтобы проверить соответствует ли кандидат должности, и соответствуют ли желания кандидата условиям компании.

На втором этапе кандидат проходит собеседование в компании, во время собеседования осуществляющий отбор сотрудник может уточнить или проверить сведения, содержащиеся в резюме, задать дополнительные вопросы кандидату, чтобы максимально полно определить его трудовые и личные качества, профессиональный опыт, жизненную позицию, привычки и т.д. Кандидат также получает возможность получить максимальный объем информации о предприятии в целом и о данной вакансии в частности и в дальнейшем принять решение, интересуется ли его данная вакансия, либо нет. Если решения как интервьюирующего, так и кандидата являются положительными, есть смысл в проведении третьего этапа, который может следовать непосредственно сразу за вторым, или через какой-то промежуток времени, чтобы, например, интервьюер имел воз-

возможность сравнить кандидата с другими претендентами.

В случае необходимости кандидат заполняет специальную анкету, разработанную на предприятии.

На третьем этапе отбора соискателю предлагают заполнить различные тесты на профпригодность, выполнить задания, определяющие его профессиональный уровень; в случае отсутствия необходимости в проверке профессиональных навыков кандидату предлагают пройти психологические тесты, при помощи которых можно определить особенности характера, психотип, проверить память, внимательность и другие важные для данной вакансии свойства; это также может быть тестирование для определения IQ, проверка на стрессоустойчивость и умение мобилизоваться в стрессовой ситуации и т.д. В случае успешного выполнения тестовых заданий кандидат проходит собеседование с потенциальным непосредственным руководителем, где возможно более подробно выяснить различные узкоспециальные детали.

В следующий тур (четвертый этап отбора) выходят несколько лучших по результатам первых этапов) кандидатов, между которыми и будет производиться окончательный выбор. На четвертом этапе целесообразно проведение процедуры эссесмент – выбор между кандидатами происходит в процессе тренинга, реализации какой-то игровой ситуации, когда от кандидатов требуется произвести какие-то действия, решить ситуацию, сыграть определенную роль. Несмотря на кажущуюся несерьезность, иногда именно этот этап позволяет увидеть серьезные недостатки у кандидата – подготовиться к эссесменту практически невозможно. Так как кандидаты никогда не знают заранее, что их ждет, в то время как к собеседованию можно подготовиться очень тщательно. Кроме того, в процессе игры гораздо сложнее скрыть различные качества, которые можно научиться скрывать при прохождении собеседования.

Когда менеджер по персоналу определяется с выбором, ему необходимо провести проверку рекомендаций и прочих данных, предоставляемых кандидатом - так, он может позвонить на предыдущее место работы (не обязательно последнее), причем составить разговор можно как с непосредственным начальни-

ком, так и с кем-то из коллег или подчиненных.

Итак, в рамках совершенствование процесса поиска и подбора персонала предлагается:

Начать сотрудничество с одним из кадровых агентств, что позволит сократить расходы на рекламу вакансий, уменьшить общую долю неподходящих кандидатов, проходящих первичное собеседование - т.е. сократить временные потери менеджера по персоналу, также сотрудничество с кадровым агентством позволит пользоваться базой данных агентства и уникальными разработками агентства.

- использование документов в виде специализированных тестов, а также рекомендуем руководству ввести на предприятии практику работы с резюме;

- процедуру отбора персонала, состоящую из нескольких этапов, на каждом из которых менеджер по персоналу по ряду критериев оценивает кандидатов на вакантную должность, что поможет уменьшить количество ошибок со стороны менеджера по персоналу и, соответственно, улучшить качество отбора на предприятии;

- особые условия трудового договора для кандидатов без опыта работы, нуждающихся в обучении за счет компании, что позволит существенно снизить текучесть, возникающую в результате "перебежек" в конкурирующие фирмы.

*Совершенствование системы мотивации персонала в подсистеме мотивации персонала .*

В ходе анализа были выявлены проблемы:

- в основном стимулировании, то есть при определении размера оклада и премиальных, не уделяется внимание дополнительно отработанному времени персонала, что значительно снижает заинтересованность и производительность;

- в некоторых случаях используется повременная оплата труда при том, что в конечном итоге важен количественный результат.

Чтобы повысить интерес работников в успеваемости функционирования компании нужно раскручивать следующие составляющие мотивации:

- развивать организационную культуру компании. Нужные инструменты: Устав предприятия, открытые принципы руководства и организации компании, демократический стиль управления.

Использование этого компонента помогает достигнуть:

- понимание и признание целей компании, ориентация на будущее, согласование взаимных интересов между персоналом компании;
- система участия. Инструменты: честное распределение достижений, участие в капитале, развитие отношений партнерства.

Отдача:

- нацеленность на кооперативность в поведении, нацеленность на соотношение затрат и результатов, готовность к риску;
- обслуживание персонала. Инструменты: безопасность труда, охрана здоровья, предоставление условий для отдыха и разгрузки, занятия спортом, забота о персонале, нуждающихся в помощи.

Достигаемые цели:

- социальная защищенность и интеграция с компанией, повышение трудовой активности;
- привлечение кадров к принятию решений. Инструменты: делегирование ответственности, добровольное участие в принятии решений.

Достигаемые цели:

- участие в принятии решений на рабочем месте, вовлечение в дела компании;
- "Job" - факторы (мероприятия, нацеленные на количественные и качественные изменения системы работы и поля деятельности). Инструменты: обогащение труда, расширение зоны труда, ротация.

Достигаемые цели:

- гибкость при выполнении рабочей деятельности, принятие производственных взаимосвязей, взаимная ответственность и самостоятельность;
- организация рабочего места (установка на рабочее место технических, эргономических и организационных вспомогательных средств с учётом необ-

ходимостей персонала). Инструменты: технические и организационные вспомогательные средства, физиологические и психологические элементы условий рабочей деятельности.

Достигаемые цели:

- рабочие места удовлетворяющие требованиям работников, удовольствие от работы и более качественное выполнение задания;

- информирование работников (доведение до работников необходимых сведений о делах компании). Инструменты: производственная документация, собрание коллектива, отчеты о работе.

Достигаемые цели:

- информированность о делах компании, мышление и деятельность с позиции интересов компании;

- оценка персонала (система планомерной аттестации кадров по определенным оценкам). Инструменты: разные методы аттестации результатов труда и возможностей персонала.

Достигаемые цели: положительное влияние на поведение, ответственность за свои действия.

После сделанного анализа системы стимулирования персонала АО «ДРСК» можно сделать вывод, что система стимулирования персонала в компании необходимо совершенствовать с учетом новейших подходов и тенденций кадрового менеджмента.

Есть следующие главные направления развития система стимулирования персонала на предприятии:

- улучшить систему управления карьерным ростом;
- использование новейших стимулирующих форм поощрения труда;
- использовать разнообразие социально-психологических факторов в стимулировании кадров, формирование благоприятного социально-психологического климата в компании.

Совершенствование методов экономического стимулирования кадров АО «ДРСК» нужно основывать на установлении зависимости между оплатой труда

и уровнем доходов компании, а также эффективностью труда самого сотрудника.

Используемая в компании система премирования не задевает размер оплаты труда и не зависит от непосредственной результативности трудовой деятельности коллектива. Такая система может только предотвращать дисциплинарные нарушения. Чтобы эффективно воздействовать материальными стимулами на работника нужно ввести более дифференцированную систему надбавок к основному фонду оплаты труда для всех подчинённых. Компоненты, оказывающие большое влияние на производительности труда в нынешней системе, используют в новых системах до сих пор.

Чтобы внедрить систему участия сотрудников в прибыли компании предложу основанное на системе исчисления премиального фонда, как процента от прироста прибыли компании в текущем периоде. Процент, направленный на составления премиального фонда, необходимо определять руководствуясь удельным весом затрат на оплату труда в стоимости продукции компании за последние годы.

Нынешняя система материального и социально-психологического стимула, где основной акцент берётся на оплату отпуска; оплаченные дни временной нетрудоспособности.

Главный перечень социальных выплат компании следует обсудить в присутствии коллектива (анкетирование, собрание коллектива). Возможно закрепление за отдельными отделами различных видов социальных выплат.

Бонусными социально-экономическими выплатами и гарантиями в настоящий момент в АО «ДРСК» могут стать: оплата праздничных дней; оплата времени потраченного на обед; медицинское страхование в компании; дополнительное пенсионное страхование в компании; страхование от несчастных случаев; предоставление бесплатных стоянок для автомобилей; помощь в повышении образования; покупка сотрудниками акций.

Соединяя все предложенные и уже используемые в компании способы стимулирования, можно привести следующий перечень форм дополнительного

экономического дохода сотрудниками, созданными для стимулирования их трудовой деятельности:

- заработная плата (основная заработная плата и дополнительная: премии и надбавки);
- бонусы (разовые выплаты из прибыли организации (вознаграждения и премии));
- участие в прибыли (установленная доля выручки из которой формируется поощрительный фонд);
- участие в акционерном капитале (покупка акций и получение дивидендов, покупка акций по льготным ценам);
- планы дополнительных выплат (субсидирование деловых и личных расходов в зависимости от результата труда);
- сберегательные фонды (организация сберегательных фондов для работников организации с выплатой процентов);
- отчисления в пенсионный фонд (создается собственный, альтернативный государственному пенсионный фонд, куда производятся отчисления);
- ассоциация получения кредитов (установка льготных кредитов).

Все перечисленные виды стимулирования необходимо применять для выявления материального вознаграждения, при этом затраты на работников не будут выглядеть как резко растущие. Внедрять такие системы нужно поэтапно, при этом одна форма может служить источником для другой.

Изменения в системе оплаты труда нужно создать для всех категории сотрудников и внести в положение о зарплате и премировании труда в компании. Предложенные условия премирования будут иметь дифференцированный характер воздействие на каждого из работников и станут стимулировать работу отдельных категорий персонала.

Экономические методы управления необходимо реализовывать следующим образом: руководство ответственное за реализацию мероприятий составляет план и состав денежных выплат и другого материального стимулирования в зависимости от результата труда каждого сотрудника, основываясь на общем

перечне форм стимулирования, разработанных в создаваемой системе оплаты труда.

Во время разработки и усовершенствовании экономических методов управления компанией, управленческому коллективу АО «ДРСК», необходимо учитывать, что наибольшая эффективность воздействия экономическими методами в менеджменте достигается при их сочетании с другими методами.

Чтобы внедрить предлагаемую систему материального стимулирования и повышения профессионального уровня среднего и низшего управленческого звена организацию изменения сложившейся ситуации необходимо поручить управляющему, обозначенному в новой структуре как «руководитель проекта». В его обязанности входит: планирование трудовых затрат на момент повышения спроса, обеспечение информационной связи между ответственными лицами и управленцами более высокого уровня, внедрение новой системы стимулирования труда коллектива, осуществление наблюдения за выполнением производственных задач и организации работы ответственных лиц.

Ответственные лица выполняют работу по непосредственному внедрению пунктов системы мотивации среди определенных подразделений служащих. Так ответственный человек выполняет работу по стимулированию и информационному обеспечению оперативных управляющих: мастеров, начальников менеджеров. Другое ответственное лицо занимается мотивацией производственного коллектива к повышению производительности труда.

Для воссоздания организации деятельности участников проекта нужно создать эффективный информационный поток между ними, и людьми, которые имеют в распоряжении всю необходимую для внедрения проекта информацию. Заработок, получаемый руководителями проекта, должен соотноситься с результатами внедрения данного проекта и представлять собой совокупность материального и морального стимулирования.

После создания новой системы поощрений возможно либо сохранение участников проекта в штате компании, либо их высвобождение.

Ведя оценку экономической эффективности внедрения созданной системы оплаты труда, отметим, что основным экономический показатель, на который действует новая система мотивации труда – это производительность коллектива на протяжении производственного процесса. Рост производительности труда, дополнительной занятости сотрудников в периоды увеличения спроса при существующем технологическом процессе позволит увеличить объемы производства и сбыта продукции. Основные затраты на проектируемую систему материального стимулирования будут заключаться в отданном проценте от суммы прироста доходов компании, на создание изменяющейся части оплаты труда по системе участия сотрудников в прибыли компании.

Чтобы достигнуть, предложенную систему материального стимулирования в необходимой степени эффективности нужно дополнить экономическую систему стимулирования реальными социально-психологическими методами стимулирования. Есть три основных направления модернизации применения социально-психологических методов в мотивации коллектива: поддержание хорошего психологического настроения в коллективе; развитие системы управления конфликтными ситуациями; формирование и развитие организационной культуры.

В предложенной для АО «ДРСК» модернизированной системе мотивации работников главными факторами стимулирования есть система материального стимулирования и система управления карьерным ростом.

В результате реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала, будет решена проблема низкого качества стимулирования персонала на достижение результатов, что повлияет на эффективность работы персонала и системы управления персоналом в целом.

*Совершенствование организационной структуры техническо-диспетчерской службы в подсистем информационного обеспечения.*

Перед тем как начать его разрабатывать мероприятия по совершенствованию организационной структуры необходимо оценить движущие и сдерживающие факторы внешнего окружения.

Таблица 25 – Движущие и сдерживающие факторы

Мероприятия	Движущие силы	Сдерживающие силы
Оптимизация организационной структуры подразделения	1) Наличие возможности оптимизации 2) Благоприятное положение на рынке 3) Наличие финансовых ресурсов 4) Сотрудничество с ВУЗа-ми 5) Кадровый потенциал 6)	1) Недостаток специалистов 2) Низкая квалификация специалистов 3) Устаревшее технологии 4) Низкий уровень оплаты труда 5) Сложность принятия решения. 6) Незаинтересованность персонала

Итак, определив воздействующие факторы, мы знаем, чего ждать от окружающей среды.

Имея кадровый потенциал предприятию необходимо, выделить для разработки наиболее высококвалифицированный персонал.

Суть мероприятий по оптимизации организационной структуры будет заключен, в совершенствовании организационной структуры.

Для оценки возможности данного мероприятия и степени воздействия на решение проблемы проанализируем элементы воздействия.

В ходе разработки мероприятия была разработана организационная структура технико-диспетчерской службы АО «ДРСК».

На предприятии была линейно-функциональная структура управления, так как предприятие работает в отрасли распределения электроэнергии. Распределение электроэнергии подразумевает обслуживание линий электропередач:

- высоковольтные линии напряжением свыше 500кВ;
- высоковольтные линии напряжением 220, 330 кВ;
- воздушные линии напряжением 35-150 кВ;
- воздушные линии напряжением до 20 кВ



Рисунок 5 – Оптимизированная организационная структура технико-диспетчерской службы

На основе этого предлагается создать дивизиональную организационную структуру с разбиением структуры виду обслуживаемых линий.

Данная структура осталась неоднородной, у каждого бригадира по направлению в подчинении группа техников ремонтников. А у каждого начальника аварийной группы: аварийные электрики и техники ремонтники.

В существующей организационной структуре отсутствуют лишние элементы поэтому ее можно считать более оптимальной.

В результате реализации проекта по совершенствованию организационной структуры, как элемента подсистемы информационного обеспечения системы управления персоналом повысится эффективность управления, снизится нагрузка на ключевые звенья управления. Так как высокая нагрузка на ключевые звенья системы управления может привести к выводу их из строя, что плачевно скажется на результатах работы.

### 3.3 Экономическая эффективность реализации мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом

Для оценки эффективности мероприятия направленных на совершенствование системы управления персоналом, разберем мероприятия по подсистемам.

#### *Подсистема найма и учета*

В данной подсистеме были проведены мероприятия по систематизации действий менеджеров по найму и привлечению кадровых агентств для оказания услуг по подбору и первичному отбору персонала.

В результате данных мероприятий сократиться нагрузка на менеджеров по персоналу и повыситься эффективность подбора кадров. В связи со снижением нагрузки на менеджеров, предполагается сократить одну должность менеджера.

Таблица 26 – Оценка экономического эффекта от реализации мероприятий по совершенствованию подсистемы найма и учета

Показатель	Значение, руб. месяц	Значение, руб. в год
Экономия на ЗП сотрудника	35000	420 000
Экономия на взносах в внебюджетные фонды	10500	126 000
Затраты на привлечение кадрового агентства	30000	360 000
Экономический эффект		186 000

Чистый экономический эффект от мероприятий по внедрению системы подбора и найма персонала составит 186 тысяч рублей в год. Данный экономический эффект складывается из разницы между экономией от сокращения одной должности менеджера по персоналу и дополнительных затрат на использование услуг кадрового агентства.

#### *Подсистема информационного обеспечения*

Для оценки эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры технико-диагностической службы как элемента подсистемы информационного обеспечения системы управления персоналом, необхо-

димом оценить эффективность предложенной организационной структуры предприятия и сопоставить с организационной структурой до оптимизации.

На предприятии использовалась линейно-функциональная организационная структура. Данная организационная структура неоднородна и выделяет в себе руководство трех уровней: линейный, среднего звена и высшего звена. Предлагается на предприятии использовать дивизиональную организационную структуру с разделением по видам обслуживаемых сетей. В данной организационной структуре также присутствуют три уровня управления: руководство высшего звена, среднего звена и линейное руководство.

На предприятии выделяют одного руководителя высшего звена, это начальник службы.

4 руководителя среднего звена – заместитель начальника службы, старший диспетчер, старший администратор.

8 линейных руководителей – начальник планово-ремонтной группы и начальник группы по аварийному ремонту по каждому направлению.

Проанализируем структуру персонала по отношению к руководству компанией.

Таблица 27 – Структура персонала технико-диспетчерской службы

Критерий	Количество, человек	Доля, %
Руководители высшего звена	1	2 %
Руководители среднего звена	4	8 %
Линейные руководители	8	15 %
Специалисты	24	45 %
Рабочие	16	30 %
ИТОГО	53	100 %

Наибольшую долю в структуре занимают, специалисты их более 45 %, 30 % это рабочие и на долю руководителей приходится 25 % от среднесписочной численности сотрудников технико-диспетчерской службы. Структура персонала практически не изменилась, в сравнении со структурой до оптимизации.

Для анализа загруженности руководителей проанализируем распределение подчиненных по уровням управления.

Таблица 28 – Анализ нагрузки руководства

Руководитель	Количество подчиненных, человек
Начальник службы	4
Заместитель начальника службы	4
Старший диспетчер	4
Старший администратор	4
Начальник инженерной группы	4
Бригадир (4 бригадира планово-ремонтной группы по каждому направлению)	4
Начальник группы(4 начальника аварийной группы по каждому направлению)	4

Распределение нагрузки руководителей распределена равномерно, каждый из руководящего персонала имеет в своем подчинении 4 человек, что говорит о том что это повысит качество работы каждого из руководителей и равномерно распределит нагрузку. До оптимизации, нагрузка на руководителей была крайне неравномерна, что способствовала высокой загрузке некоторых отдельных звеньев структуры.

Для дальнейшего анализа воспользуемся показателями эффективности организационной структуры, для этого нам необходимо построить граф связей для организационной структуры.

Далее построим матрицу смежности для анализируемого предприятия. (таблица 29).

Таблица 29 – Матрица смежности

Вершина	Связь с вершинами									Pi	Ri	Pi^2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9			
1	X	1	1	1	1					4	0,2222	16
2	1	X				1				2	0,1111	4
3	1		X				1			2	0,1111	4
4	1			X				1		2	0,1111	4
5	1				X			1	1	3	0,1667	9
6		1				X				1	0,0556	1
7			1				X			1	0,0556	1
8				1	1			X		2	0,1111	4
9					1				X	1	0,0556	1
Итого	4	2	2	2	3	1	1	2	1	18	1	44

По результатам анализа можно сделать вывод, что наибольшую связь поддерживает начальник службы, от работы данного звена организационной структуры зависит работа многих подразделений предприятия.

Также по данной таблице можно сделать вывод, о том, что все элементы структуры связаны и данная схема без обрывов. Данный вывод можно сделать исходя из неравенства  $18 \cdot \frac{1}{2} > 9 - 1$  то есть  $9 > 8$ .

Для оценки структурной избыточности рассчитаем коэффициент структурной избыточности:

$$R = \frac{\frac{18}{2}}{9 - 1} = \frac{9}{8} = 1,16$$

По результатам расчета данного коэффициента можно сделать вывод, о том что данная организационная структура достаточно надежна, элементы ввиду своей связанности заменяют друг друга, но эта структура не является экономичной.

Также проанализируем показатель неравномерности распределения связей и недоиспользования возможностей структуры.

$$E_{\text{реал}} = \sqrt{44 - \left(\frac{324}{9}\right)} = 2,82$$

$$E_{\text{max}} = \sqrt{\left(\frac{1}{4}\right) * (1 - 0 - 3)^2 - 1 + 0 + 72 - 36} = 36$$

$$E_{\text{отн}} = \frac{2,82}{36} = 0,078$$

По результатам расчетов можно сделать о достаточно высоком уровне равномерности распределения руководства, коэффициент 0,078 не превышает оптимальное значение в 0,4, что говорит высокой эффективности распределения сил руководящего персонала в данной организации.

Также произведем расчет структурной компактности данной организационной структуры, для этого нам необходимо построить матрицу расстояний(таблица).

Таблица 30 – Матрица расстояний

Вершина	Связь с вершинами									Dij	Zi
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
1	X	1	1	1	1	2	2	2	2	12	26,00
2	1	X	2	2	2	1	3	3	3	17	18,35
3	1	2	X	2	2	3	1	3	3	17	18,35
4	1	2	2	X	2	3	3	1	3	17	18,35
5	1	2	2	2	X	3	3	1	1	15	20,80
6	2	1	3	3	3	X	4	4	4	24	13,00
7	2	3	1	3	3	4	X	4	4	24	13,00
8	2	3	3	1	1	4	4	X	2	20	15,60
9	2	3	3	3	1	4	4	2	X	22	14,18
Итого	12	16	16	16	14	22	22	18	20	156	131,64

Далее произведем расчет структурной компактности, для этого рассчитаем показатели  $Q_{реал}$  и  $Q_{min}$ .

$$Q_{реал} = 156$$

$$Q_{min} = 9 * (9 - 1) = 720$$

$$Q_{отн} = \left( \frac{156}{72} \right) - 1 = 1,17$$

Данный коэффициент показывает нам, что при прочих равных условиях предприятие имеет очень сложную структуру управления, что значительно снижает скорость принятия решения, обмена информации между звеньями тем самым скорость принятия решения снижается. Однако до реструктуризации данный коэффициент был равен

Далее определим степень центральности, для этого нам необходимо рассчитать коэффициент показывающий наличие центральности в организационной структуре.

$$\delta = \frac{(9 - 1)(2 * 26 - 9)}{(9 - 2) * 26} = 1.89$$

Существует большой коэффициент центральности в службе на первом звене. Данный риск естественный для предприятия, т так как в руках основного руководителя лежат все вопросы координации.

После совершенствования организационной структуры службы на предприятии повысилась эффективность системы управления, это видно по распре-

делению управленческой нагрузки между руководителями, она равномерно распределено между каждым из руководителей. Централизованность руководства в большей мере находится в руках руководителя подразделения, что говорит о правильном построении организационной структуры и повышении качества системы управления.

На основе проведенных расчетов можно сделать вывод о эффективности проекта реструктуризации организационной структуры технико-диспетчерской службы АО «ДРСК» и повышения эффективности организационной структуры.

Для оценки экономического эффекта рассчитаем экономию предприятия за счет сокращения штата работников с 55 до 53 человек.

Сокращение штата коснулось сотрудников группы планового-ремонта, был уволен техник-эксперт, и аварийный электрик.

Расчет экономии произведен в таблице.

Таблица 31 - Расчет экономии средств за счет сокращения ФОТ

в рублях

Фонд оплаты труда	За месяц	За квартал	За год
Техника-ремонтника	35000	105000	420 000
Аварийного электрика	20 000	60 000	240 000
ИТОГО	55 000	165 000	660 000

Предприятие сможет сэкономить в результате реализации проекта по совершенствованию организационной структуры технико-диспетчерской службы 660 тысяч рублей в год.

В совокупности экономический эффект от реализации мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом составит 846 тысяч рублей в год, что говорит о экономической эффективности разработанного плана мероприятий.

Также в результате реализации данных мероприятий будут достигнуты косвенные эффекты:

- повышение уровня компетенций сотрудников за счет более качественно-

го подбора персонала;

- рост производительности труда за счет более качественного подбора компетентного персонала и внедрения систем мотивации персонала.

- снижение риска выхода из строя ключевых звеньев управления за счет равномерного распределения нагрузки между звеньями.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Ведущую роль в обеспечении выполнения стратегических целей организации принадлежит персоналу организации.

Требования, предъявляемые по реализации целей для достижения тех или иных экономических результатов, способность решать и выполнять стратегические задачи по развитию организации и повышению ее конкурентоспособности, прямо связаны с уровнем самоорганизации системы.

Социальная система организации закономерно разделяется на две основные подсистемы управляющую и управляемую.

Функциональные руководители возглавляют отделы, службы, бюро и т.д.

Линейный руководитель осуществляет непосредственное руководство людьми и производственной деятельностью. Он является связывающим звеном между руководством организации, которое разрабатывает стратегические задачи управления, и непосредственными исполнителями, которые реализуют эти решения.

К основным элементам системы управления персоналом относятся:

1) Кадровая политика компании как система теоретических взглядов, требований, принципов, определяющих основные направления работы с персоналом, а также методы этой работы, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив.

2) Кадровое планирование работников как решение задачи определения потребностей компании в персонале необходимой численности и качества.

3) Подбор и отбор персонала как процесс подбора и отбора персонала, состоящий из нескольких этапов:

- поиск кандидатов к занятию вакантных мест;
- детализация требований к кандидату на занятие свободной вакансии;
- проведение отбора;
- прием на работу.

4) Адаптация новых работников как ознакомление нового работника с

предприятием, его политикой, условиями труда, охраной труда, техникой безопасности и т.д. По направленности адаптация бывает профессиональная, психофизиологическая и социально-психологическая.

5) Профессиональная подготовка и развитие персонала, включая несколько видов профессиональной подготовки и развития персонала на предприятии:

- без отрыва от производства в специализированных учреждениях;
- с отрывом от производства в специализированных учреждениях;
- на рабочем месте;
- самообразование.

6) Оценка работников в форме традиционной аттестации. Целью аттестации является периодическая оценка и критическое рассмотрение потенциальных возможностей персонала.

7) Управление поведением персонала, понимая, что поведение персонала -- это форма взаимодействия отдельного человека с окружающей производственной средой. Важный элемент управления поведением работников -- умение управлять конфликтами на предприятии.

8) Кадровое делопроизводство в виде целого ряда работ, объединяемых понятием делопроизводство. Службы управления персоналом в настоящее время должны рассматриваться в числе ведущих структурных подразделений организации.

Акционерное общество «Дальневосточная распределительная сетевая компания» осуществляет деятельность по передаче и транспортировке электрической энергии по распределительным сетям на территории Амурской области, Хабаровского края, Еврейской автономной области, Приморского края, Южного района республики САХА (Якутия).

Компания основана в 2005 году в процессе реформирования российской электроэнергетики и разделения энергокомпаний по видам деятельности, их последующей региональной интеграции.

Миссия АО «ДРСК» – долгосрочное обеспечение энергетической безопасности потребителей Дальнего Востока при выполнении полного цикла пе-

передачи и распределения электрической энергии с целью удовлетворения потребностей в надежном, качественном и доступном электроснабжении.

Свою основную деятельность компания осуществляет в условиях естественной монополии, регулируемой государством в части установления тарифов на оказание услуг по передаче электроэнергии и услуг по технологическому присоединению потребителей.

АО «ДРСК» занимает доминирующее положение на рынке услуг по передаче электрической энергии в регионах присутствия. Данный рынок постоянно расширяется за счет роста потребления энергии и присоединения новых потребителей. Доля АО «ДРСК» в регионах присутствия составляет 57 %. На территории Дальнего Востока: Амурской области, Хабаровского и Приморских краев, Еврейской АО, южной части республики Якутии (САХА) функционирует 69 территориальных сетевых организаций.

Списочная численность имеет изменчивую тенденцию на протяжении исследуемого периода.

Численность персонала за 2016 г. возросла на 93 человека, за счет увеличения численности служащих на 105 чел. и снижения численности руководителей на 12 чел., темп прироста составил 1,2 %.

Численность персонала за 2017 г. снизилась на 80 человек за счет уменьшения количества персонала по всем категориям, а темп прироста снизился на 1,16 % и составил 98,48 %.

На протяжении исследуемого периода происходит снижение коэффициента стабильности персонала в 2017 г. он составляет 0,8.

Текучесть и ее влияние на деятельность организации необходимо рассматривать в двух аспектах: количественном и качественном.

В первом случае нужно различать естественный и повышенный уровни текучести. Естественный уровень способствует обновлению производственных коллективов, обеспечивает приток свежих сил и идей.

Этот процесс происходит непрерывно и не требует каких-либо действий со стороны руководства. Кто-то из работников уходит на пенсию, кто-то уволь-

няется по различным причинам, на замену приходят новые сотрудники такого нормального режима работы каждого предприятия.

В Компании предъявляются высокие требования к уровню образования и квалификации работников. Структура сотрудников по образованию остается неизменной в течение последних лет. Образовательный уровень персонала повышается. Преобладают работники с высшим образованием – 38 % от общего числа работников. Доля работников, имеющих среднее профессиональное образование, составляет 33 %. Общее образование имеют 24 % работников Компании. Это, в основном, рабочие – преобладающая по численности категория персонала.

Проблема неэффективной организационной структуры подразумевает под собой отсутствие у подразделения структуры управления позволяющей предприятию повышать уровень конкурентоспособности и эффективность деятельности предприятия. Учитывая тот факт, что подразделение работает в динамично изменяющейся среде, неэффективная организационная структура у него делает его «неповоротливым слоном» не имеющим возможности быстро развернуться и выбрать правильное направление движения.

В связи с неэффективной организационной структурой предприятие лишено возможности быстро реагировать на изменение окружения, что может привести к неиспользованию шанса предприятия на занятие ниши или полного вытеснения организации с рынка.

В ходе анализа проведенного выше были выявлены проблемы предприятия, связанные со структурой управления. После чего было принято решение провести анализ организационной структуры и структуры управления одного из подразделений АО «ДРСК»- технико-диспетчерской службы, для этого была преобразована организационная структура в граф и с помощью показателей проанализировали оптимальность структуры управления. Были получены следующие результаты: структура подразделения не является однородной, имеются лишние звенья, однако она является достаточно надежной, но есть один слабый элемент. Слишком большая ответственность ложится на 2 звено это заме-

ститель начальника службы. На основе этого можно сделать вывод о неравномерности распределения управления на предприятии, на основе этого можно сделать вывод о том, что в подразделении существует риск завязанный на одно управленческое звено, и в случае выбытия данного звена из структуры она перестает функционировать.

После реструктуризации организационной структуры службы на предприятии повысилась эффективность системы управления, это заметно по распределению руководства между руководителями, оно равномерно распределено между каждым из руководителей. Централизованность руководства в большей мере находится в руках руководителя подразделения, что говорит о правильном построении организационной структуры и повышении качества системы управления.

На основе проведенных расчетов можно сделать вывод о эффективности мероприятий по совершенствованию организационной структуры технико-диспетчерской службы АО «ДРСК» и повышения эффективности организационной структуры.

Для оценки экономического эффекта рассчитаем экономию предприятия за счет сокращения штата работников с 55 до 53 человек.

Предприятие сможет сэкономить в результате реализации мероприятий по совершенствованию организационной структуры технико-диспетчерской службы 660 тысяч рублей в год. По данному фактору мероприятия по оптимизации организационной структуры являются эффективными.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аширов, Д.А. Управление персоналом / Д.А. Аширов. – М. : ТК Велби, Проспект, 2017. – 432 с.
- 2 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М. : Академия, 2017. – 224 с.
- 3 Биктяков, К.С. Повышение адаптивности системы управления персоналом хозяйствующих субъектов / К.С. Биктянов // Машиностроитель. – 2017. – № 11. – С. 5-6.
- 4 Блохина, М.В. Совершенствование системы управления сестринским персоналом лечебно-профилактических учреждений / М.В. Блохина // Главная медицинская сестра. – 2015. – № 6. – С. 93-98.
- 5 Бубнов, С. Как оптимизировать численность / С. Бубнов // Управление компанией. – 2018. – № 7. – С. 28-31.
- 6 Булавинов, Д. Кто хочет всегда преуспевать, должен менять свое поведение соответственно времени: монография / Д. Булавинов // Управление персоналом. – 2014. – № 15. – С. 30-37.
- 7 Бурцев, В.В. Основные методы совершенствования систем внутреннего контроля российских коммерческих организаций в современных условиях хозяйствования // Вестник Моск. ун-та. Экономика. – 2010. – № 2. – С. 105-121.
- 8 Бухалков, М.И. Организация производства как функция управления персоналом и предприятием // Организатор производства. – 2010. – № 3. – С. 19-24.
- 9 Вайс, И.А. Графическая модель системы управления персоналом / И.А. Вайс // Известия вузов. Горный журнал. – 2004. – № 5. – С. 37-39.
- 10 Геппер, О.В. Методы практической социологии в управлении персоналом организации / О.В. Геппер // Социология образования. – 2018. – № 5. – С. 40-47.

11 Гонова, А.А. Основные направления повышения эффективности системы мотивации персонала на предприятии / А.А. Гонова // Проблемы региональной экономики. – 2018. – № 1/2. – С. 207-208.

12 Гонова, А.А. Приоритетные направления кадровой политики в современных условиях // Проблемы теории и практики управления. – 2009. – № 7. – С. 45-53.

13 Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала: в 3 т. / В. В. Гончаров. – М. : МНИИПУ, 2012. – Т. 1. – 815 с.

14 Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала: в 3 т. / В. В. Гончаров. – М. : МНИИПУ, 2012. – Т. 2. – 783 с.

15 Добрышина, Е. Совершенствование управлением трудовым потенциалом предприятий консервной промышленности / Е. Добрышина // Кадровик. – 2009. – № 5. – С. 65-73.

16 Еремина, И.Ю. Совершенствование системы развития персонала в ООО «Оренбурггазпром» // Нефть, газ и бизнес. – 2018. – № 4. – С. 57-63.

17 Ефремов, А. Где хранится человеческий капитал: управление персоналом в российских банках / А. Ефремов // Банковское обозрение. – 2006. – № 5. – С. 92-93.

18 Зайцева, Н.А. Управление персоналом в гостиницах / Н.А. Зайцева. – М. : Дрофа, 2018. – 416 с.

19 Карпов, А.В. Технологии управления развитием персонала: учебник / А.В. Карпов, Н.В. Ключева. – М. : Проспект, 2017. – 416 с.

20 Кафидов, В.В. Теория организации / В.В. Кафидов, Т.В. Скипетрова. – М. : Академический Проект, 2018. – 144 с.

21 Кафидов, В.В. Управление персоналом / В.В. Кафидов. – М. : Академический Проект, 2018. – 144 с.

22 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации. Стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 304 с.

23 Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учеб. для ВУЗов / А.Я. Кибанов. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 637 с.

24 Ковалев, С.В. Разработка стратегии системного подхода к управлению человеческими ресурсами организации на основе контроллинга / С.В. Ковалев // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. – 2009. – № 1. – С. 207-212.

25 Колесова, Е.В. Непрерывное совершенствование – базовый принцип системы менеджмента качества / Е.В. Колесова // Стандарты и качество. – 2017. – № 3. – С. 56-63.

26 Кулагин, О. Оценка удовлетворенности персонала / О. Кулагин // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – № 8. – С. 56-60.

27 Мезенцева, М. Внедрение информационных систем на предприятии : проблемы и решения / М. Мезенцева // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 8. – С. 57-63.

28 Мелихов, Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – М. : Дашков и Ко, 2018. – 344 с.

29 Мишурова, И.В. Управление мотивацией персонала / И.В. Мишурова. – М. : Феникс, МарТ, 2018. – 272 с.

30 Мумладзе, Р.Г. Экономика и социология труда: учебник / Р.Г. Мумладзе, Г.Н. Гужина. – М. : КноРус, 2018. – 320 с.

31 Никитенко, Е. Made in Japan, или В чем секрет японской системы управления персоналом? / Е. Никитенко // Кадровое дело. – 2010. – № 5. – С. 87-92.

32 Никитенкова, О. Совершенствование системы управления трудовыми ресурсами АПК / О. Никитенкова // Международный сельскохозяйственный журнал. – 2017. – № 3. – С. 22-24.

33 Никифорова, Н.А. Управление персоналом: краткий курс / Н.А. Никифорова. – М. : Окей-книга, 2017. – 128 с.

34 Одегов, Ю.Г. Управление человеческими ресурсами: учебник / Ю.Г. Одегов. – М. : КноРус, 2018. – 985 с.

35 Панов, И.А. Совершенствование процесса управления персоналом через оптимизацию принятия управленческих решений в кадровом делопроизводстве вуза / И.А. Панов // Университетское управление: практика и анализ. – 2018. – № 1. – С. 55-57.

36 Резник, С.Д. Карьерный менеджмент: учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 240 с.

37 Руденко, А.М. Управление персоналом: учебное пособие / А.М. Руденко, В.В. Котлярова. – М. : Феникс, 2017. – 416 с.

38 Спивак, В.А. Деловые коммуникации. Теория и практика: учебник / В.А. Спивак. – М. : Юрайт, 2018. – 460 с.

39 Спивак, В.А. Лидерство: учебник / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2017. – 302 с.

40 Смирнов, В.В. Особенности совершенствования системы адаптации персонала на промышленном предприятии / В.В. Смирнов // Аудит и финансовый анализ. – 2009. – № 1. – С. 309-320.

41 Сойфер, В. Правовые проблемы совершенствования управления персоналом / В. Сойфер // Кадровик. – 2017. – № 5. – С. 73-80.

42 Флейшер, Д. Современные средства управления персоналом в call-центре / Д. Флейшер // Сети и системы связи. – 2014. – № 9. – С. 60-65.

43 Часовских, В. П. Информационные технологии управления: учебн. пособие для студентов фак. экономики и управления / В.П. Часовских. – Екатеринбург : Уральский гос. лесотехнический ун-т, 2018. – 402 с.

44 Шарипов С.А. Совершенствование системы формирования и управление кадрами регионального АПК на основе непрерывного обучения / С.А. Шарипов // Достижения науки и техники АПК. – 2008. – № 3. – С. 44-47.

45 Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учеб.-практ. пособие / С.В. Шекшня. – М. : Интел-синтез, 2012. – 355 с.

46 Шинкоренко, О.Н. Стандарты серии ISO 9000: 2000 и управление трудовыми ресурсами предприятия / О.Н. Шинкоренко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2016. – № 4. – С. 123-128.

47 Шипов, А.В. Совершенствование системы управления персоналом многоуровневого маркетинга / А.В. Шипов // Аудит и финансовый анализ. – 2010. – № 2. – С. 358-363.

48 Фёдорова, Н.В. Управление персоналом: учебник / Н.В. Фёдорова, О.Ю. Минченкова. – М. : КноРус, 2018. – 224 с.

49 Экономика труда в организациях АПК: учебное пособие / Ю.Н. Шумаков [и др.]. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 224 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Аналитический баланс АО «ДРСК» за 2018 год

Таблица А – Аналитический баланс АО «ДРСК» за 2018 год

Показатели	На 31.12.2017	На 31.12.2018	Абсолютный прирост, тыс. руб.	Темп роста, %
<b>АКТИВЫ</b>				
1. Внеоборотные активы:	27 080 200	28 503 134	3	5
Нематериальные активы	2 674	12 055	9 381	351
Основные средства	24 350 173	25 811 784	1 461 611	6
Незавершенное строительство	2 376 047	2 466 226	90 179	4
Отложенные налоговые активы	327 094	101 903	- 225 191	- 69
Прочие внеоборотные активы	24 212	111 166	86 954	359
Итого внеоборотные активы по разделу 1	27 080 200	28 503 134	1 422 934	5
2. Оборотные активы:	3 100 363	9 268 471	19	199
Запасы	467 218	430 948	- 36 270	- 8
Налог на добавленную стоимость	999	4383	3 384	339
Долгосрочная дебиторская задолженность	44 251	3 150 510	3 106 259	7020
Краткосрочная дебиторская задолженность	2 040 967	2 182 587	141 620	7
Денежные средства	330 073	2 564 509	2 234 436	677
Прочие оборотные активы	216 855	935 534	718 679	331
Итого оборотные активы по разделу 2	3 100 363	9 268 471	6 168 108	199
<b>БАЛАНС</b>	<b>30 180 563</b>	<b>37 771 605</b>	<b>7 591 042</b>	<b>25</b>
<b>ПАССИВЫ</b>				
3. Капитал и резервы				
Уставный капитал	9 660 910	9 660 910	-	0
Добавочный капитал	7 458 146	8 200 650	742 504	10
Резервный капитал	0	0		
Чистая прибыль (непокрытый убыток)	- 1 938 964	- 463 050	1 475 914	- 76
Итого капитал и резервы по разделу 3	15 180 092	17 398 510	2 218 418	15
4. Долгосрочные обязательства	7 618 956	13 558 534	5 939 578	78
Займы и кредиты	5 768 000	7 831 000	2 063 000	36
Отложенные налоговые обязательства	1 506 227	1 633 186	126 959	8
Прочие долгосрочные обязательства	344 729	4 094 348	3 749 619	1088
Итого долгосрочные обязательства по раз-	7 618 956	13 558 534	5 939 578	78

Показатели	На 31.12.2017	На 31.12.2018	Абсолютный прирост, тыс. руб.	Темп роста, %
делу 4				
5. Краткосрочные обязательства	7 381 515	6 814 561	- 566 954	- 8
Займы и кредиты	3 338 530	988 202	- 2 350 328	- 70
Кредиторская задолженность	3 734 411	5 003 628	1 269 217	34
Оценочные обязательства	302 128	344 563	42 435	14
Прочие обязательства	6 446	478 168	471 722	7318
Итого краткосрочные обязательства по разделу 5	7 381 515	6 814 561	- 566 954	- 8
<b>БАЛАНС</b>	<b>30 180 563</b>	<b>37 771 605</b>	<b>7 591 042</b>	<b>25</b>