

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ .....	6
1.1 Сущность и значение системы управления человеческими ресурсами предприятия .....	6
1.2 Стратегическое управление человеческими ресурсами .....	14
1.3 Методика анализа проблем и оценки при управлении человеческими ресурсами .....	24
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В АО «КЫНОВСКОЙ ЛЕСПРОМХОЗ» .....	36
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	36
2.2 Анализ конкурентоспособности АО «Кыновской леспромхоз» .....	49
2.3 Характеристика системы УЧР, численности, состава и движения персонала на предприятии .....	62
ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ .....	73
3.1. Направления стратегического развития АО «Кыновской леспромхоз»	73
3.2 Комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в организации .....	78
3.3 Оценка экономической эффективности мероприятий .....	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	94
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК .....	97
ПРИЛОЖЕНИЯ .....	102

## ВВЕДЕНИЕ

Одной из основных задач современного этапа развития управленческой науки является формирование целостного взгляда на систему управления человеческими ресурсами. Люди являются наиболее ценным ресурсом страны и организации. Поэтому основой управления любой экономической системой должно быть управление человеческими ресурсами.

Совершенствованию системы управления персоналом уделяется значительное внимание, так как достижение основных целей организации возможно при эффективной структуре организации, построенной с учетом всех ее преимуществ и недостатков.

Эффективность функционирования системы управления человеческими ресурсами определяется ее вкладом в достижение организационных целей.

Система управления человеческими ресурсами эффективна настолько, насколько успешно персонал организации использует свой потенциал для реализации стоящих перед ней целей. Система управления человеческими ресурсами представляет собой комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, направленных на обеспечение постоянного повышения конкурентоспособности организации в рыночных условиях, роста производительности труда и качества работы, обеспечение высокой социальной эффективности функционирования коллектива.

Актуальность темы выпускной квалификационной работы состоит в том, что управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием. Каким бы хорошим не был управленческий персонал, основную работу выполняют рядовые сотрудники. Поэтому необходимо уделять внимание именно управлению.

Теоретические и практические вопросы управления человеческими ресурсами нашли свое отражение в трудах западных авторов, таких как: М. Альберт, М. Армстронг, Т. Питерса, М. Портера, П. Блайтон, Р. Дафт, П.

Друкер, Т. Минцберг, Ф. Хедоури и др., а также в научных трудах российских ученых и исследователей, среди них работы: И.М. Алиева, О.А. Аксеновой, О.Ю. Артемова, А.В. Арфае, Н.И. Архиповой, Д.А., В.П. Галенко, Б.М. Генкина, Н.А. Горелова, И.Н. Ермаковой, В.А. Ефимова, Н.В. Овчинниковой, Слободского, С.А. Шапиро и др.

Объектом дипломной работы является АО «Кыновской леспромхоз»

Предметом исследования является система управления человеческими ресурсами Акционерное Общество «Кыновской леспромхоз»

Целью дипломной работы является анализ состояния и разработка механизмов по повышению эффективности системы управления человеческими ресурсами АО «Кыновской леспромхоз».

Цель исследования обусловила постановку и необходимость решения следующих взаимосвязанных задач:

1. Изучить теоретические основы системы управления человеческими ресурсами
2. Изучить методику анализа проблем и оценки при управлении человеческими ресурсами
3. Дать краткую характеристику деятельности АО «Кыновской леспромхоз».
4. Провести анализ состояния внешней и внутренней среды с помощью методики SWOT.
5. Разработать комплекс мероприятий для совершенствования системы управления человеческими ресурсами

Гипотеза выпускной квалификационной работы: предполагается, что если осуществить разработку мероприятий по усовершенствованию системы управления человеческими ресурсами в компании путем повышения производительности труда с дальнейшим её внедрением в деятельность организации, то возрастёт эффективность работы всего предприятия в целом.

Информационной основой исследования явились публикации научных сайтов по управлению персоналом и финансово-экономического управления, статистическая и финансовая отчетность.

Данная выпускная квалификационная работа строилась на основе системного подхода, как общего метода познания, экспертные оценки, в процессе анализа и обобщения полученной информации применялись методы сравнительного анализа, аналитических группировок и др.

Структура данной работы обусловлена целью и задачами, представленными и решенными в процессе исследования.

Работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка использованной литературы и приложений.

Первая глава дипломной работы посвящена теоретическим аспектам системы управления человеческими ресурсами. Во второй главе дана основная характеристика АО «Кыновской леспромхоз», выбранного в качестве объекта исследования, проведен SWOT-анализ деятельности предприятия, проанализирован рынок лесозаготовки. Также приведены результаты экономической деятельности предприятия и оценка персонала и выявлены основные проблемы. В третьей главе выпускной квалификационной работы разработан комплекс рекомендаций по усовершенствованию системы управления человеческими ресурсами предприятия. В заключении подводятся итоги проделанной работы и формулируются основные выводы.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

## 1.1 Сущность и значение системы управления человеческими ресурсами предприятия

Система, как известно, формируется из совокупности элементов, и эффективность её функционирования зависит от их слаженного взаимодействия. Социальную составляющую представляют люди как человеческие ресурсы (ум, талант, профессиональная деятельность, мотивация к труду и т.п.), осуществляющие процесс производства и управления. Они приводят в действие все производственные и организационные механизмы, именно они играют основную роль по созданию и использованию конкурентных преимуществ.

Несмотря на это, система управления организацией, учет и отчетность представлены таким образом, что осуществляется строгий контроль за использованием материальных и финансовых ресурсов, но не трудовых. А ведь именно уровень развития персонала влияет на конкурентные возможности организации и ее стратегические преимущества. Очень важно, что в настоящее время происходит постепенное осознание того, что именно персонал-основной фактор, определяющий успех компании.

Человеческие ресурсы- это главное богатство любого общества, процветание которого возможно при создании условий для производства, развития, использования этого ресурса с учетом интересов каждого человека.

Специфика человеческих ресурсов состоит в следующем:

- люди наделены интеллектом, следовательно, их реакция на управление эмоционально-осмысленная;
- процессы взаимодействия между субъектом управления и людьми является двусторонними.

Вследствие обладания интеллектом люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, что служит наиболее важным и долговременным источником повышения эффективности общества или отдельной организации.



Рис. 1. Система управления человеческими ресурсами с ее подсистемами

Также следует отметить, что на современном этапе управления персоналом его суть определяется именно как управление человеческими ресурсами организации.

Оно направлено на вовлечение организационной структуры и стратегии компании, участие всех линейных руководителей в реализации единой политики и решении задач в области управления персоналом, интеграцию деятельности менеджеров по управлению персоналом и линейных руководителей и, главным образом, на комплексное решение вопросов управления персоналом и всех других стратегических задач на основе единого плана деятельности организации.

Одной из важнейших тенденций развития управления человеческих ресурсов в последнее время является системный подход, которых рассматривается как современный способ управленческого мышления, позволяющий комплексно представить управление организацией и ее подсистемами в рыночной среде.

Система управления человеческими ресурсами организации, состоящая из трех крупных блоков (формирование, использование и развитие человеческих ресурсов) (рис.1).

Применение данного подхода позволяет раскрыть внутренний состав системы управления человеческими ресурсами как целостной системы, состоящей из подсистем, элементов, структуры взаимосвязи.

Система управления человеческими ресурсами - система, в которой реализуются функции управления человеческими ресурсами организации.

Элементами системы управления человеческими ресурсами являются:

- Субъекты – функциональный управленческий персонал и линейный управленческий персонал.
- Процессы - технологии управления человеческими ресурсами, используемые субъектами для достижения целей, стоящих перед организацией;

- Объекты - работники организации (персонал), рабочие группы, трудовой коллектив. [10.288]

Структурная схема основных элементов системы управления человеческими ресурсами представлена рисунком 2.

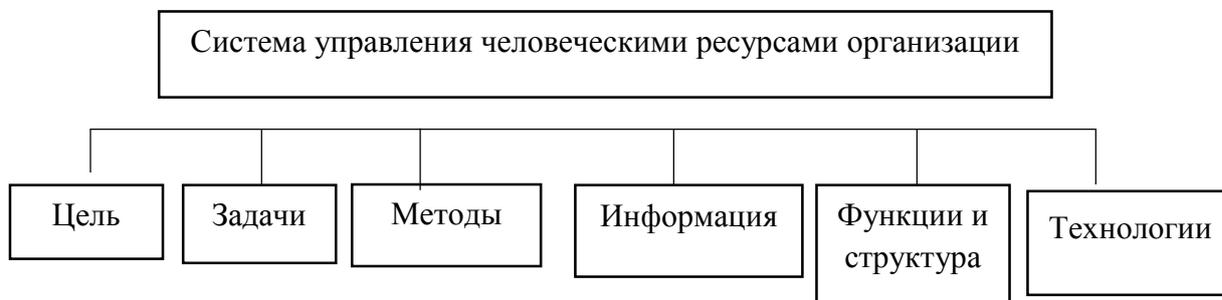


Рис. 2. Система управления человеческими ресурсами организации

Так как под системой управления в самом общем виде понимается систематизированный набор средств получения и обработки информации об управляемом объекте, а также средств воздействия на него, предназначенных для достижения четко определенных целей, то сама система управления должна включать в себя цели, функции, принципы, методы, структуру, технологию и ресурсы. Эффективность системы оценивается по показателям её функционирования и результатам, полученным объектом управления.<sup>1</sup>

Система управления человеческими ресурсами организации должна строиться на принципах и методах управления человеческими ресурсами, научно разработанных и применяемых на практике, которые реализуются во взаимодействии друг с другом. К принципам управления человеческими ресурсами в современных условиях относятся следующие: целенаправленность, разделение труда, дисциплина, ответственность, компетенция, стимулирование, иерархичность. В то же время при анализе методических аспектов управления человеческими ресурсами, в частности, принципов управления, необходимо четко различать принципы управления

---

<sup>1</sup> Масалова Ю.А. Система управления качеством человеческих ресурсов // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». - 2015. - №1. - С. 83.

человеческими ресурсами и принципы формирования системы управления человеческими ресурсами.

Принципы формирования системы управления человеческими ресурсами представляют собой правила, положения и нормы, которым должны следовать руководители организаций и специалисты в процессе создания системы управления человеческими ресурсами. В настоящее время выделяют две группы принципов формирования системы управления человеческими ресурсами: определяющие требования к формированию системы управления человеческими ресурсами; определяющие направления развития системы управления человеческими ресурсами.

Среди новых тенденций в современном управлении персоналом рекомендуется выделить следующие:

- управление человеческими ресурсами (HR) должно осуществляться на высшем уровне управления компании;

отдел HR должен быть вовлечен в разработку стратегии бизнеса и организационной структуры компании;

- новой заметной функцией работников становится оказание помощи линейному персоналу в развитии и улучшении использования его организационного потенциала (подчиненных);

- сильнейший акцент делается на качество отбора, найма и обучения сотрудников, использование мотивации труда, разработку критериев оценки результатов труда;

- необходимость профессионализации управления человеческими ресурсами, повышения потенциала кадровых служб, подготовки и использования квалифицированных менеджеров по персоналу и профессиональной подготовки линейных менеджеров в области управления персоналом;

– изменение принципов и системы трудовой мотивации как важнейших факторов рационального использования и развития человеческих ресурсов с акцентом на стимулирование за результаты, конкретный вклад в достижение целей организации;

– гибкость и способность к изменениям в компании связана с более высоким уровнем образования, более широкой квалификацией, способностью переобучаться, уровнем творчества и инновационности персонала;

– особое внимание в компании уделяется социальной политике, страхованию, пенсионному обеспечению. Большие затраты связаны с улучшением условий работы персонала.<sup>2</sup>

В состав системы управления ЧР входят ряд функциональных подсистем системы управления человеческими ресурсами организации, носителями которых являются различные подразделения по работе с персоналом.



<sup>2</sup> И. В. Лукашик, А. С. Сорговицкая Особенности процесса управления персоналом организации в современных условиях // «Барановичский государственный университет», Барановичи. - 2017.

	обслуживанием. Развития культуры и физического воспитания
Подсистема развития оргструктуры управления	Анализ сложившейся оргструктуры управления. Проектирование новой структуры. Разработка штатного расписания и др.
Подсистема правового обеспечения	Решение правовых вопросов трудовых отношений. Согласование распорядительных документов по учр
Подсистема информационного обеспечения	Учет и статистика персонала. Осуществление информационного и технического обеспечения системы управления

Рис. 3. Состав подсистем системы управления человеческими ресурсами

В зависимости от размеров организации изменяется и состав данных подразделений. Таким образом, для эффективного управления человеческими ресурсами необходимо модифицировать структуру управления человеческими ресурсами организации предложенным образом.

Систему управления персоналом на предприятии невозможно отделить от системы управления предприятием в целом, поскольку она охватывает не только подразделения, которые занимаются непосредственной работой с персоналом, но и руководителей всех организационных уровней предприятия. То есть система управления персоналом является основным каркасом в системе управления организацией. Ей предшествует стратегия управления персоналом, которая непосредственно имеет дело с решениями, реализация которых приводит к существенному и длительному влиянию на занятость и развитие людей в организации. [17.89]

Таким образом главную цель системы управления человеческих ресурсов в самом общем виде можно определить, как рациональное формирование, использование и совершенствование определённого качества человеческих ресурсов, соответствующего современным условиям развития общества и способствующего эффективности, конкурентоспособности и высокому качеству жизни организации.

Методология современного управления человеческими ресурсами выдвигает главным объектом управленческой деятельности человека,

определяет принципы и методы управления человеческими ресурсами, способствующие формированию трудового потенциала работников, соответствующего целям и задачам предприятия.

Подводя итог можно сказать, что система управления человеческими ресурсами- это сложная система, состоящая взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем формирования, использования и развития человеческих ресурсов, элементов, структуры, а также функций, принципов и методов управления.

## 1.2 Стратегическое управление человеческими ресурсами

Ускорение научно-технического прогресса, переход российской экономики на инновационный путь развития кардинально изменили современную парадигму управления.

Человеческие ресурсы сегодня рассматриваются как главный стратегический ресурс организации, а стратегическое управление как новая философия управления, обеспечивающая успех фирмы в условиях турбулентной внешней среды. [40.509]

В 60-е годы XX века появилась новая модель управления, а именно: менеджмент человеческих ресурсов. Данная модель, предложенная социологом Р. Миллесом, рассматривает персонал как источник резервов. Согласно этой теории, смысл «человеческого менеджмента» выражается следующим образом: удовлетворение потребностей сотрудников должно стать не основной целью управляющего и руководителя компании, а итогом личной заинтересованности работника. Привлечение и удержание высококвалифицированных сотрудников является одной из функций успешно действующего предприятия, поэтому человеческий фактор – это важный стратегический фактор для организации.<sup>3</sup>

К целям данного вида менеджмента относится не просто наем, а в большинстве своем стимулирование, развитие и подготовка профессиональных сотрудников, которые могут эффективно реализовать поставленные руководством цели. Суть школы «менеджмента человеческих ресурсов», созданной Р. Миллесом, проявляется в том, что сотрудники компании представляют собой активы, капитал, которые не требуют большого контроля со стороны руководства, но зависят от мотивации и стимулирования<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Шабельник Л.С. Управление человеческими ресурсами // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. - 2016. - №2..

Управление человеческими ресурсами по-разному влияет на работу фирмы. Во-первых, управление оказывает непосредственное влияние на стоимость компании, так как увеличивается доля нематериальных активов. Во-вторых, управление человеческими ресурсами считается одним из тех факторов, которые обеспечивают рост конкурентоспособности. В-третьих, именно менеджмент человеческих ресурсов позволяет компаниям переходить в число лидеров среди предприятий определенного сегмента.

Управление человеческими ресурсами можно рассматривать с различных точек зрения:

- как метод разработки и реализации, тщательно продуманных и взвешенных решений по поводу регулирования отношений труда и занятости на уровне организации;
- как управленческая деятельность, в которой персонал рассматривается как ресурс успешного функционирования и развития организации, как фактор эффективности и роста, как определенное средство для достижения стратегических целей.

Некоторые из исследователей и авторов различных статей и научных работ смешивали понятия «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом», употребляли их как синонимы, но это неверный подход. Был проведен сравнительный анализ двух понятий, который приведен в таблице 1. (приложение 1)

Исходя из данных таблицы, можно сделать вывод, что термин «управление человеческими ресурсами» особое внимание акцентирует на стратегических аспектах принятия решений, а «управление персоналом» характеризует повседневную работу с персоналом.

Тем самым следует отметить, что на современном этапе управления персоналом его суть определяется именно как управление человеческими ресурсами организации. Оно направлено на вовлечение человеческих ресурсов организации в определение стратегии и организационной структуры предприятия, участие всех линейных руководителей в реализации единой

политики и решении задач в области управления персоналом. А также интеграцию деятельности менеджеров по управлению персоналом и линейных руководителей и, главным образом, на комплексное решение вопросов управления персоналом и всех других стратегических задач на основе единого плана деятельности организации.<sup>5</sup>

В процессе развития теории менеджмента человеческих ресурсов было выявлено три подхода: гуманистический, экономический и организационный.<sup>6</sup> В рамках первого подхода организация представляется как некий культурный феномен и фиксируется на человеческой стороне организации. Экономический подход подразумевает, что на предприятии ведущее место отводится технической подготовке работников, а не управленческой. В рамках организационного подхода сформировался новый взгляд на персонал, который стали считать не трудовым ресурсом, а человеческим.

Если рассматривать методику управления человеческими ресурсами в России, то необходимо отметить, что большинство российских организаций концентрируют внимание на управлении производством, финансами, маркетингом, в то время как совершенствование такой важнейшей составляющей управления организацией, как человеческие ресурсы, продолжает оставаться наиболее слабым звеном в общей системе управления.

Стратегическое управление человеческими ресурсами представляет собой комплексный подход к принятию решений по поводу намерений и планов компании в отношении человеческих ресурсов, при котором стратегия логически воплощается в политике управления персоналом и взаимосвязанных элементов системы управления (найма, адаптации, управления результативностью, обучения персонала).

---

<sup>5</sup> Барбарская М.Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе // Основы экономики, управления и права. - 2014. - №4.

<sup>6</sup> Управление человеческими ресурсами. [Электронный ресурс] URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-chelovecheskimi-resursami.html> (дата обращения 30.03.2016)

Интегрированное управление человеческими ресурсами предполагает анализ ситуаций на рынке труда и оценку конкурентоспособности компании за квалифицированный персонал с целью разработки и реализации долгосрочных программ развития привлекательности компании для человеческого ресурса.

Поэтому необходимо переходить к новой концепции управления персоналом на уровне хозяйствующей структуры. Ее сущность – в рассмотрении человека в качестве главного объекта интересов менеджмента.

7

Конкурентоспособность предприятия, его успех в целом во многом зависят от эффективности организационного менеджмента, важной социальной составляющей которого является управление человеческими ресурсами. Поэтому в современных условиях хозяйствования этот функциональный вид менеджмента приобретает неоспоримое значение, являясь важнейшим элементом организационной системы в целом и системы управления в частности.

Поскольку концепция управления человеческими ресурсами инкорпорирована в систему стратегического управления, то и рассматривать ее эволюцию следует в рамках эволюции этой концепции. Эффективность и конкурентоспособность организации напрямую зависит от умения адаптироваться к внешней среде и степени ее инновационности.

В теории стратегического менеджмента обычно выделяют четыре этапа развития теории стратегического управления:

1. ***Управление на основе контроля за исполнением***, когда решения принимались на основе финансового планирования и данных исполнения бюджета постфактум по выявленным проблемам деятельности организации

---

<sup>7</sup> Никишина А.Л. Человеческий ресурс как основной фактор повышения конкурентного преимущества предприятия // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. - 2013.

(реактивная адаптация). Это время эпохи массового производства (до 30-х годов XX века) с ограниченным количеством отраслей и типов товаров (услуг). Главная задача предпринимательской деятельности - совершенствование механизма массового производства, позволяющего снизить издержки выпуска продукции.<sup>8</sup>

**2. *Управление на основе экстраполяции***- решения принимались на основе долгосрочного планирования путем экстраполяции прошлых тенденций в будущее, т. е. также постфактум по выявленным отклонениям. Это была эпоха массового сбыта. Долгосрочное планирование пришло на смену бюджетно-финансовому контролю и использовалось в период с начала 50-х до начала 60-х годов прошлого века.

Третий и четвертый этапы развития теории стратегического управления связаны с научно-технической революцией и становлением постиндустриальной модели рынка. Бизнес становится все более наукоемким, а рост промышленного производства начинает зависеть от качества научного знания и состояния образования. Возрастает роль государственного стратегического управления, которое решает задачи развития государства, регионов, крупных городов, создает условия для развития предпринимательства для роста качества жизни населения. Стратегическое управление на этом уровне должно обеспечить развитие системы институтов, позволяющих направить управленческую деятельность органов власти всех уровней на достижение долговременных целей социально-экономического развития.

**3. *Управление на основе предвидения изменений*** (начало 60-х до начала 80-х годов XX века), сущностной основой стратегического планирования на этом этапе стало создание модели будущего организации, а стратегическое

---

<sup>8</sup> Федоров М.В. стратегическое управление человеческими ресурсами // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2013.

управление - поэтапная реализация этой модели через экстраполяцию будущих тенденций в реальный масштаб времени. Особое внимание стало уделяться разработке методов стратегического планирования, разработке конкурентных и инновационных стратегий. Активно развивается методология проектного управления.

**4. Управление на основе гибких экстренных решений** (с начала 80-х XX века и до настоящего времени), когда основой управления становится быстрая и своевременная реакция организации в реальном режиме на неожиданные изменения во внешней среде.

В последнее время одной из основных причин такого повышенного внимания к управлению человеческими ресурсами организации является объективная связь данного вида менеджмента со стратегией развития организации. Вопросы стратегического управления человеческими ресурсами касаются взаимоотношений между управлением человеческими ресурсами и стратегическим управлением самой организации. Стратегическое управление человеческими ресурсами определяет общее направление, по которому организация намерена следовать, решая стратегические задачи и достигая намеченных целей с помощью своих сотрудников.

Стратегическое управление человеческими ресурсами должно включать много разных составляющих, включая философию, политику, организационную культуру, программы, практическую деятельность и процедуры. Прямо или косвенно, его целью является эффективное использование человеческих ресурсов в соответствии со стратегическими потребностями организации. Ключевые составляющие стратегического управления человеческими ресурсами приведены на рисунке 4.



Рис. 4. Модель 5-П (пятипозиционная) связь стратегических потребностей организации и виды деятельности по стратегическому управлению человеческими ресурсами<sup>9</sup>

Для того чтобы вызвать определенные действия, потребности бизнеса обычно преобразуются в конкретные формулировки, которые можно назвать «стратегическими целями бизнеса» или «формулировками бизнес-видения». Называя их стратегическими целями бизнеса, фирмы верят, что такие формулировки несут в себе элемент более конкретного действия, начиная с их влияния на следующие виды деятельности по стратегическому управлению человеческими ресурсами:

1. Философия в отношении человеческих ресурсов. Это формулирование того, как организация относится к своим человеческим ресурсам, какую роль играют ресурсы в общем успехе бизнеса, как с ними надо обращаться и как ими руководить. Философия в отношении человеческих ресурсов определяет ориентиры, необходимые при работе по вопросам бизнеса, связанным с

<sup>9</sup> Ермолов Ю.А. Стратегическое управление человеческими ресурсами как перспективное направление в теории и практике развития организации // Социально-экономические явления и процессы. - 2011. - №12.

людьми, и при разработке программ в области человеческих ресурсов, а также для выработки практических методов работы на основании стратегических потребностей.

2. Политика в отношении человеческих ресурсов. Термин «политика в отношении человеческих ресурсов» в том виде, в котором он используется здесь, не означает «руководство по политике в отношении человеческих ресурсов». Поскольку «руководство по политике» может содержать описание основных ориентиров, работники часто воспринимают такое руководство, как «сборник правил», предписывающих конкретные действия в конкретных ситуациях. В данном случае политика в отношении человеческих ресурсов ставит лишь общие ориентиры, которые помогают разрабатывать конкретные программы и методы практической работы в области человеческих ресурсов.

3. Программы по человеческим ресурсам. Сформированные на основе выработанной политики, данные программы представляют собой результат скоординированных усилий, направленных на то, чтобы инициировать, распространять и поддерживать попытки произвести стратегические организационные изменения, необходимость которых обусловлена стратегическими потребностями бизнеса.

4. Практическая деятельность в области человеческих ресурсов.

Роли, которые принимают на себя отдельные личности в организации, можно отнести к трем категориям:

- лидирующая (роль лидера включает выдачу указаний, ориентацию работников, мотивацию и стимулирование отдельных личностей, а также проведение радикальных, для многих людей драматических, но полезных изменений);
- управляющая (планирование, управление (нацеливание), делегирование, организация и координация);
- исполнительная (необходима для предоставления услуг, изготовления продукции и т. п.).

5. Процессы в сфере человеческих ресурсов. Эта область имеет дело с точностью определения, формулирования и осуществления всех видов деятельности в области человеческих ресурсов.

Процессы в области человеческих ресурсов меняются в зависимости от места на континууме: от широкого участия всех работников до полного их неучастия. Для того чтобы выявить различия между процессами, проходящими на стадиях формулировки и осуществления, могут быть использованы два параметра: а) причастность / вовлеченность; б) качество выполнения. Однако поскольку они взаимосвязаны, нужно измерять еще и степень плотности этой связи. [19.93-94]

Необходимость согласованности становится очевидной для всех видов деятельности в области стратегического управления человеческими ресурсами. Осознание потребности в согласованности представляет собой очень важный компонент. Эта потребность, наряду с осведомленностью о других аспектах стратегического управления человеческими ресурсами, трансформируется в более высокую потребность в системности. Стратегическое управление человеческими ресурсами требует согласованности и системной ориентации.

Таким образом, эффективное становление и развитие рыночных отношений во много определяется формированием современных управленческих отношений, повышением координируемости экономики. Именно менеджмент обеспечивает связанность, интеграцию экономических процессов в организации, на территории, в стране. Управление людьми в данных условиях это, пожалуй, одна из наиболее важных областей управления организацией. Персонал является важнейшим ресурсом любого предприятия, который способен к постоянному совершенствованию и развитию. Именно благодаря управлению человеческими ресурсами увеличивается доля нематериальных активов предприятия, растет конкурентоспособность организации, а также управление позволяет добиваться лидирующих позиций в определенных сегментах рынка.

Стратегическое управление человеческими ресурсами призвано способствовать решению ряда вопросов, связанных с изменениями в организационной структуре и культуре, планированию и обеспечению потребности в человеческих ресурсах в соответствии со стратегией бизнеса, развитием отличительных компетенций, управлением знаниями и управлением переменами, происходящими в организации в соответствии с динамикой изменений во внешней среде.

### 1.3 Методика анализа проблем и оценки при управлении человеческими ресурсами

Исследование как научный процесс начинается с постановки проблемы. Проблемы системы управления появляются во всех сферах ее деятельности. Это проблемы маркетинга, финансовые, производственные и информационные проблемы, проблемы структурного характера, социальные, политические и др.

Рассматриваемая в данной работе проблема системы управления является сложной мягкой проблемой, так как она порождается беспорядком и предполагается, что будущее состояние плохо определено и непредсказуемо, а также так как требуется сложный механизм нахождения решения по изменению.

«Мягкие», слабоструктурированные проблемы, связанные с поиском путей развития системы, ставят перед исследователем сложные вопросы – это постановка проблемы и ее структурирование, разработка альтернатив, выбор методов и оценка надежности полученных решений<sup>10</sup>.

В качестве основы исследования «мягких» проблем можно принять так называемую системную технологию вмешательства (СТВ).

Цикл исследования проблемы на основе системной технологии вмешательства, предлагающей некоторую последовательность действий, именуется СТВ-циклом. Это подход, основанный на командной работе и проектной методологии<sup>11</sup>. Он наиболее удачно отвечает требованиям широкого класса ситуаций изменений относительной сложности.

---

<sup>10</sup> Малышев Ю. А. Теория и методология развития институциональных отношений в инновационной сфере региона. Пермь: Открытое акционерное общество «Научно-исследовательский институт управляющих машин», 2009.

<sup>11</sup> Одинцова М. И. Институциональная экономика. Учебное пособие. М.: ГУ-ВШЭ, 2007.

Агрегированная модель СТВ-цикла, состоит из трех пересекающихся с некоторым наложением фаз или стадий исследования проблемы: диагностики, проектирования, осуществления (внедрения).

Каждая стадия содержит несколько этапов, которым соответствуют определенные задачи, техники и методы исследований.

Особенность СТВ-цикла состоит в следующем:

а) работа над проблемой ведется в интерактивном (диалоговом) режиме с возможностью неоднократного пересмотра решений на этапах, в ходе которых перепроверяются и корректируются промежуточные результаты;

б) решение проблемы рассматривается как итерационный процесс, позволяющий не только проектировать и сравнивать варианты решения проблемы, но и оценивать различные ее постановки и разработанные стратегии. [24.412-413]

Общая модель системной технологии вмешательства представлена на Рис. 1. Особую роль при реализации СТВ играет покровитель (или «спонсор») проекта — лицо, которое берет на себя ответственность по согласованию решений и финансовой поддержке проекта. Модель организационного развития применима при разработке комплексных проектов развития организации на дальнюю перспективу.

Деятельность современного предприятия – это сложный и четко спланированный организационный процесс, который зависит от слаженной работы всех подразделений предприятия.

В теории и практике управления качеством учеными выделялись в основном две проблемы: качество продукции и менеджмент качества. [12.10]

В настоящее время актуализировалась проблема качества системы управления.

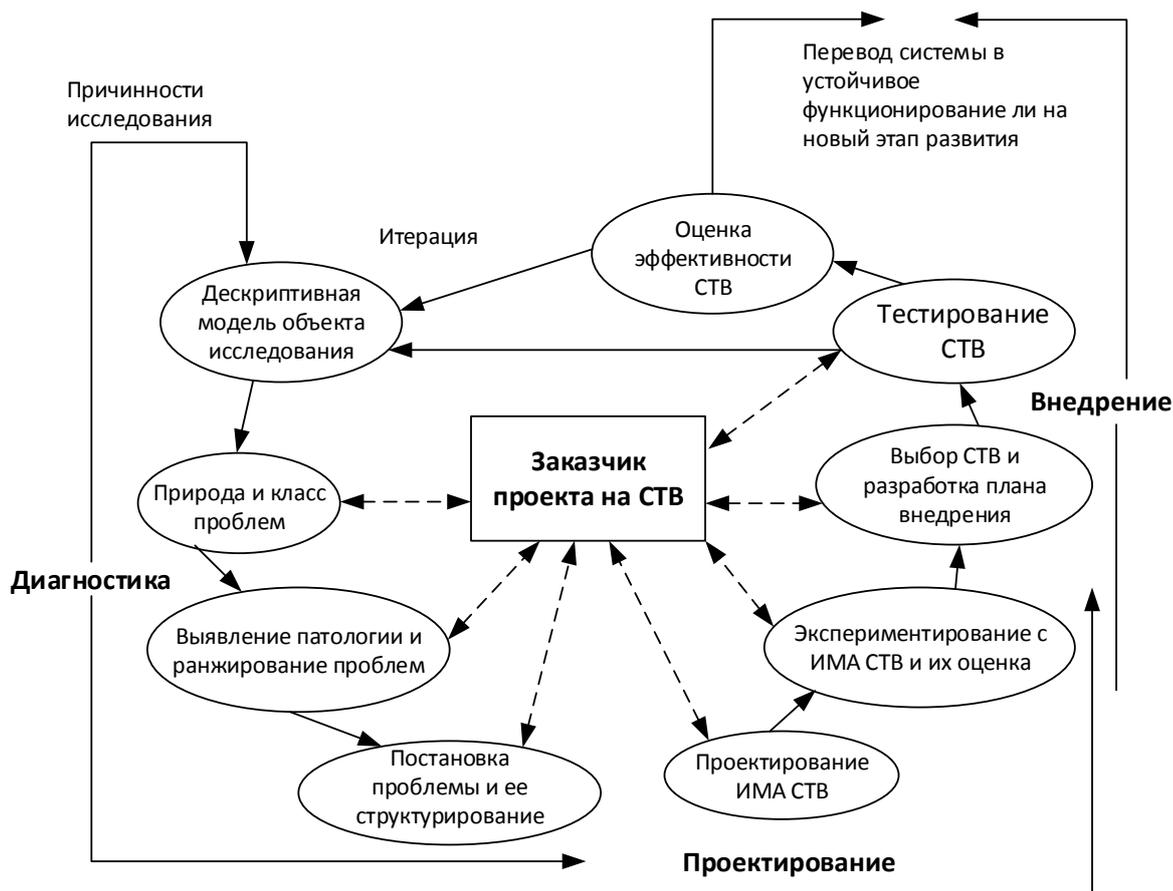


Рис. 5. Модель СТВ-цикла для исследования проблемы<sup>12</sup>

Качество управления подразумевает эффективную систему управления предприятием, высокий уровень квалификации руководящего менеджмента предприятия, надлежащее функционирование производственной системы, обеспечивающее высокое качество продукции.

Качество системы управления показывает также устойчивые взаимосвязи составных элементов деятельности (функций управления), отражающие специфику управления предприятием.

Система управления отражается на результативности деятельности предприятия на рынке, на проявлении того, в какой мере установленные цели деятельности соответствуют состоянию внешней среды, применяемые стратегии – действиям конкурентов, а выпускаемые продукты – запросам потребителей. Поэтому в совокупность показателей оценки качества управления должны входить измерители результатов деятельности

<sup>12</sup> Одинцова М. И. Институциональная экономика. Учебное пособие. М.: ГУ-ВШЭ, 2007.

предприятия на рынке, показатели оценки того, насколько характеристики установленной модели системы управления отвечают требованиям эффективности работы и конкурентоспособности предприятия. Должно также оцениваться качество содержания деятельности и устанавливаться степень рациональности выбранных подходов к решению проблем управления с точки зрения разработки эффективных реакций на изменения среды, которые поддерживают укрепление позиций предприятия на рынке, совершенствованию механизмов самоорганизации и повышению уровня организованности системы. Такая оценка ориентирована на более качественное использование ресурсов и повышение конкурентоспособности предприятия.<sup>13</sup>

Сущность и особенности управления предприятием рационально раскрывать с помощью понятий и категорий, применяемых для анализа сложных систем, что позволит более продуктивно решать проблемы обеспечения качества деятельности предприятия в целом.

Применение системного подхода к управлению деятельностью предприятия дает возможность структурировать объект исследования, обосновать значимые взаимосвязи и выявить слабые места управляемой и управляющей подсистем. Поскольку управление является целенаправленным воздействием субъекта управления на объект управления с целью перевода последнего в качественно новое состояние, то в структуре системы управления деятельностью предприятия следует выделить две взаимосвязанные подсистемы – управляющую и управляемую – и обозначить следующие ключевые взаимодействия: прямая связь – когда имеет место прямое управляющее воздействие субъекта управления на объект управления; обратная связь – ассоциируемая с реакцией управляемой подсистемы.

---

<sup>13</sup> Тугушев Р.Ф Проблемы и тенденции качества деятельности предприятия в условиях рынка и конкуренции // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2015. - №5.

Особенности взаимодействия элементов рассматриваемой системы в процессе достижения цели и приведения ее к желаемому состоянию, которое в максимальной степени отвечает требованиям и ожидаемым результатам, определяются вместе с характером внешней и внутренней среды ее функционирования (рис. 6).

Субъектом управления деятельностью предприятия могут выступать должностные лица или работники, в компетенцию которых входит управление организацией. Управляющая подсистема состоит из топ-менеджеров и функциональных специалистов, представляющих отделы, которые разрабатывают плановые задания по закупке материалов, выпуску продукции и найму работников, осуществляют координацию всеми остальными подразделениями, функционал и количество которых зависит от организационной структуры предприятия, определяемой, в свою очередь, управляющей подсистемой.

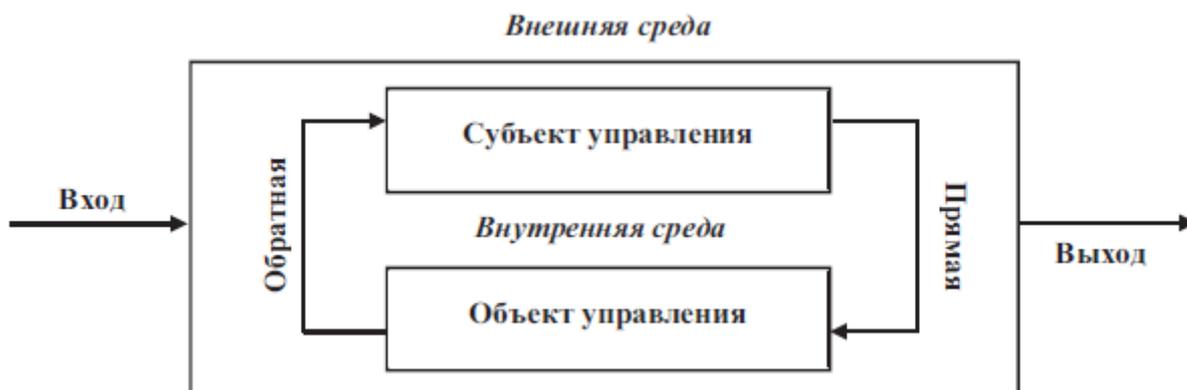


Рис. 6. Схема системы управления деятельностью предприятия.

Основная цель субъекта управления заключается в поддержании выходов системы на желаемый уровень. Управляющая подсистема, для того чтобы достигнуть поставленных целей, выполняет комплекс функций управления, представляющих собой общие сферы или направления деятельности, которые обеспечивают эффективную кооперацию совместного труда и сводятся к общим функциям планирования, организации, мотивации, контроля и координации.

Прямая связь (управляющее воздействие), которая направлена на объект управления, обеспечивается совокупностью нормативных актов (приказы, распоряжения, технические регламенты и т.д.), которые реализуются от имени руководства предприятия, образуя внутренний документооборот.

Управляемая подсистема вырабатывает продукцию, используя при этом ресурсы. Отклонение от заданных показателей регистрируется соответствующими подразделениями на предприятии. С целью устранения возникающих отклонений управляющая подсистема собирает информацию, сравнивает ее с запланированными значениями параметров/показателей и для устранения возникших несоответствий реализует управленческое воздействие в различных формах.

Помимо прямой связи в рамках системы управления деятельностью предприятия осуществляется также обратная связь, позволяющая оценить реакцию управляемой подсистемы на оказываемое воздействие. Правильная интерпретация обратной связи помогает применить полноценные корректирующие воздействия на объект управления в целях достижения желаемого результата его деятельности.

Использование системного подхода в управлении позволяет наглядно проиллюстрировать и подтвердить это положение.

Таким образом можем подвести итог:

1. Если хотя бы одна из основных функций управления не выполняется, то вся система управления не работает, что выражается в не достижении объектом управления поставленных целей.
2. Эффективность функционирования системы управления определяется эффективностью выполнения самой плохо выполняемой функции (принцип «слабого звена»).
3. Чем больше у системы управления уровней (подсистем, элементов), тем ниже эффективность ее функционирования.

4. С возрастанием сложности эффективность работы системы управления снижается. В то же время ее сложность должна быть адекватна сложности объекта управления.

5. Чем более неэффективно работает система управления, тем больше необходимо ресурсов (временных, финансовых, материальных) для достижения заданных результатов.<sup>14</sup>

Прежде чем приступать к анализу системы управления нужно провести оценку эффективности и финансовой состоятельности предприятия.

Комплексная оценка хозяйственной деятельности предприятия представляет собой системное аналитическое исследование, в процессе которого даётся обобщающая оценка его деловой активности, позволяющая выработать прогнозные решения относительно перспектив развития самого предприятия и являющаяся базой для сравнения с эффективностью деятельности предприятий конкурентов.

Комплексная оценка деятельности предприятия позволяет оценить эффективность использования его экономического потенциала, рейтинг на рынке среди клиентов и инвесторов, а также повысить жизнестойкость и долгосрочную платёжеспособность в условиях конкуренции и неопределённости. [37. 1170-1178]

Наиболее распространёнными методами оперативной оценки финансовой устойчивости и оценки предприятия как потенциального делового партнёра являются экспресс-модели, позволяющие в более короткие сроки и с минимальными трудозатратами давать оценку не только текущего, но и перспективного анализа финансового состояния.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Задумкин К.А. Эффективность системы управления предприятием и пути ее повышения // ЖУРНАЛ Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. - 2009. - №4.

<sup>15</sup> Велиева С.Э., Агеева Ю.П. Теоретические аспекты несостоятельности и диагностики вероятности банкротства // Символ науки.2016. №3-1. С 45-47.

Используемая в данных моделях система аналитических показателей базируется на реальных данных финансовой отчетности бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах работы оцениваемого предприятия за прошедшие периоды, что позволяет выявлять тенденции в его деятельности и контролировать изменение финансового состояния всем заинтересованным группам стейкхолдеров.

Комплексная оценка деятельности и перспектив развития может осуществляться на основе результатов анализа устойчивости экономического роста предприятия, позволяющих определить, как влияет на динамику развития предприятия величина реинвестированной прибыли, уровень рентабельности, эффективность использования экономического потенциала, капиталотдача, показатели оптимальности ценовой и дивидендной политики предприятия.<sup>16</sup>

Оценку в данном случае целесообразно выполнять в два этапа. Вначале выполняется экспресс-оценка на основе использования ограниченного перечня финансово-экономических и конъюнктурных показателей.

В настоящее время не существует единого перечня показателей для проведения экспресс-анализа. Поэтому каждый эксперт, выполняющий этот анализ, подбирает свой перечень показателей, необходимых для первоначального ознакомления с финансово-экономическим положением предприятия. Далее выполняется детализированная комплексная оценка позиции предприятия по группам выделенных показателей. Использование такого подхода позволит определить наиболее рациональный перечень обобщающих показателей и наиболее точно отработать систему оценки конкурентных преимуществ предприятия по группам показателей с учетом всего комплекса необходимой информации. Для реализации экспресс-анализа

---

<sup>16</sup> Доронина Ф.Х. Теоретические аспекты комплексной оценки деятельности предприятия // Символ науки. - 2017. - №1.

необходимо выбрать, рассчитать и проанализировать обобщающие показатели, которые характеризуют рыночную устойчивость предприятия.<sup>17</sup>

Экономическая эффективность определяется для решения двух основных задач:

- 1) оценка эффективности деятельности предприятия (применяют показатели *общей (абсолютной) эффективности*);
- 2) оценка эффективности представленных вариантов развития производства и выбор из них наиболее оптимального (используется *сравнительная эффективность*).

Для оценки эффективности деятельности предприятия или уровня использования тех или иных ресурсов может использоваться система показателей общей эффективности, в ней выделяются две группы: обобщающие и частные показатели.

1. Обобщающие показатели (приложение 2) показывают эффективность деятельности предприятия в целом либо отдельных его подразделений. К таким показателям относятся:

- темп роста объема продукции;
- темп роста прибыли;
- рентабельность производства;
- затраты на 1 руб. продукции.

2. Частные показатели (приложение 3) характеризуют эффективность использования основных видов ресурсов. Различают показатели эффективности использования:

- труда — производительность труда и трудоемкость;

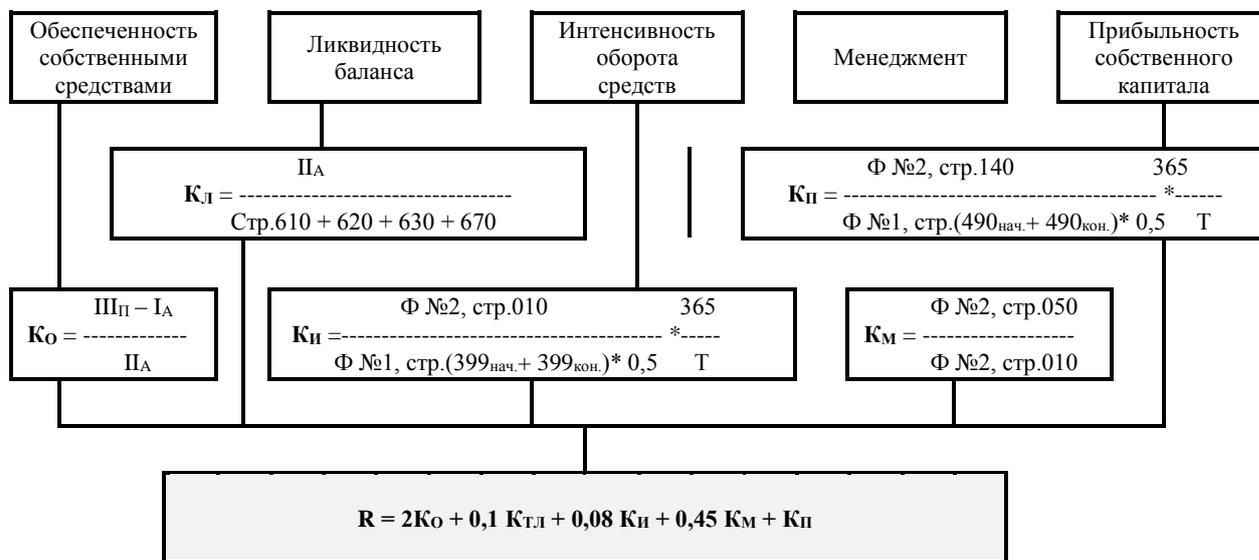
---

<sup>17</sup> Путянина Л.В., Тарасова Л.В., Лаврова Л.А. Комплексный подход к анализу положения предприятия в отраслевой среде // Вестник университета. 2016. №3.

- основных производственных фондов — фондоотдача и фондоемкость;
- материальных ресурсов — материалоотдача и материалоемкость;
- капитальных вложений — капиталотдача и капиталоемкость.

Рост значений этих показателей определяется, с одной стороны, снижением соответствующих затрат или степени потребления ресурсов, а с другой стороны, увеличением объема производства продукции или ростом прибыли.

При рейтинговой оценке используются относительные показатели, поэтому нет необходимости в проведении инфляционной корректировки абсолютных значений финансовых показателей работы предприятия, и становится возможным проследить динамику развития предприятия за различные периоды.



Для рейтингования предприятия используем пять показателей, наиболее часто применяемых и наиболее полно характеризующих финансовое состояние:

Обеспеченность собственными средствами характеризует наличие у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для его устойчивости; определяется по формуле:

$$K_O = \frac{Ш_{II} - I_A}{\dots}$$

$\Pi_A$

Ликвидность (текущая) баланса характеризуется степенью общего покрытия всеми оборотными средствами предприятия суммы срочных обязательств; определяется по формуле:

$$K_{т.л.} = \frac{\Pi_A}{\text{Стр.610} + 620 + 630 + 670}$$

Интенсивность оборота авансируемого капитала характеризует объем реализованной продукции, приходящейся на 1 руб. средств, вложенных в деятельность предприятия; определяется по формуле:

$$K_{И} = \frac{\text{Ф №2, стр.010}}{\text{Ф №1, стр.}(300_{\text{нач.}} + 300_{\text{кон.}}) * 0,5} * \frac{365}{T}$$

Менеджмент (эффективность управления предприятием) характеризуется соотношением величины прибыли от реализации и величины чистой выручки от реализации; определяется по формуле

$$K_{М} = \frac{\text{Ф №2, стр.050}}{\text{Ф №2, стр.010}}$$

Прибыльность (рентабельность) предприятия характеризует объем прибыли, приходящейся на 1 руб. собственного капитала; определяется по формуле:

$$K_{П} = \frac{\text{Ф №2, стр.140}}{\text{Ф №1, стр.}(490_{\text{нач.}} + 490_{\text{кон.}}) * 0,5} * \frac{365}{T}$$

Полученные результаты переносятся в таблицу и на их основе строится график.

## Выводы по главе 1.

Таким образом, в первой главе выпускной квалификационной работе мы рассмотрели: базисные понятия, такие как «система управления человеческими ресурсами», «стратегическое управление ЧР».

Социальную составляющую системы управления представляют люди как человеческие ресурсы (ум, талант, профессиональная деятельность, мотивация к труду и т.п.), осуществляющие процесс производства и управления.

Базовыми элементами механизма управления организацией являются система, процессы, управленческие решения и персонал, которые при взаимодействии обеспечивают реализацию поставленной цели и задач организации. Под системой управления понимаются структура, функции (планирование, организация, мотивация, контроль), ресурсы (все, которые обеспечивают деятельность организации), потоки информации, технологии управления. Функции управления реализуют процессы на основании принятых решений.

В состав системы управления ЧР входят ряд функциональных подсистем системы управления человеческими ресурсами организации, носителями которых являются различные подразделения по работе с кадрами.

Систему управления персоналом на предприятии невозможно отделить от системы управления предприятием в целом, поскольку она охватывает не только подразделения, которые занимаются непосредственной работой с персоналом, но и руководителей всех организационных уровней предприятия.

Человеческие ресурсы сегодня рассматриваются как главный стратегический ресурс организации, а стратегическое управление как новая философия управления, обеспечивающая успех фирмы в условиях турбулентной внешней среды.

## ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И ОЦЕНКА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В АО «КЫНОВСКОЙ ЛЕСПРОМХОЗ»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Лесопромышленный комплекс (ЛПК) России – многоотраслевое хозяйство, представленное совокупностью взаимосвязанных отраслей, осуществляющих промышленное производство посредством хозяйственного использования лесных ресурсов.

Лесозаготовительная промышленность является основой всего лесопромышленного комплекса. Роль лесозаготовительных предприятий в ЛПК региона заключается в том, что это единственный поставщик основного ресурса для производственной деятельности всех отраслей ЛПК – древесины.<sup>18</sup>

Лесозаготовительные предприятия являются привлекательной частью лесного бизнеса, представляя собой добывающий сектор ЛПК.

Лесопромышленный комплекс в Пермском крае включает лесозаготовку, деревообработку, мебельную промышленность и целлюлозно-бумажную промышленность.

Расчетная лесосека в крае составляет около 17 млн куб. м, из которых 12 млн куб. м, расположенных в труднодоступных территориях. Ежегодная вырубка составляет около 5 млн куб. м<sup>19</sup>

Необходимо отметить, что до 2001 г. лесопромышленный комплекс находился в глубоком кризисе (за исключением целлюлозно-бумажной отрасли). В настоящее время основные кризисные явления преодолены, но тем не менее сохраняются проблемы, связанные с недостатком инвестирования в лесную отрасль (особенно в конечные отрасли, обладающие наибольшей

---

<sup>18</sup> Мохиев А.П., Горяева Е.В., Медведев С.О. Оценка технологических процессов лесозаготовительных предприятий // Лесотехнический журнал. - 2016. - №4.

<sup>19</sup> Министерство природных ресурсов, лесного хозяйства и экологии Пермского края. URL: <http://priroda.permkrai.ru/>.

добавленной стоимостью); несбалансированным использованием лесных ресурсов в целом (на должном уровне используется хвойное сырье, недостаточно развиты технологии по переработке отходов лиственных лесов); неразвитостью транспортной инфраструктуры края.

Таблица 4

Особенности развития лесопромышленного комплекса в регионах Приволжского федерального округа, Свердловской и Челябинской областях, основные показатели [49]

Субъект	Площадь земель лесного фонда и земель иных категорий, на которых расположены леса, тыс. га	Лесистость территорий, %	Общий запас древесины, млн. куб. м
Республика Башкортостан	6300	39,8	821,2
Республика Марий Эл	1373	53,5	203,8
Республика Мордовия	750	26,4	125
Республика Татарстан	1271	17,5	198
Удмуртская Республика	2066	46,5	328
Чувашская Республика	632	32,2	71,4
Пермский край	12421	71,5	1632
Кировская область	8134	63,2	1182,1
Нижегородская область	4009	46,7	573,6
Оренбургская область	722	4,6	71,7
Пензенская область	950	20,5	150,3
Самарская область	757	12,8	100,2
Саратовская область	735	6,3	66,8
Ульяновская область	974	26,3	168
Свердловская область	16031	68,6	2108,5
Челябинская область	2974	29,4	406,9

В условиях развития конкурентной модели экономики представляется целесообразным рассмотреть развитие лесной отрасли в субъектах, которые традиционно являются конкурентами для Пермского края, а также схожи с ним по отраслевой структуре промышленности: субъекты Приволжского федерального округа, а также Челябинская и Свердловская области. Лесная отрасль в ряде данных субъектов занимает одну из ведущих позиций (табл. 4).

В качестве основных показателей развития лесной отрасли выступают показатели, отражающие количество и качество лесных ресурсов как таковых (площадь земель лесного фонда, лесистость территорий, общий запас древесины).

По площади земель лесного фонда лидирующие позиции занимают Свердловская область, Пермский край, Кировская область и Республика Башкортостан (рис.). Остальные субъекты обладают гораздо меньшими ресурсами (разбег составляет более 30–40%).

По общему объему запаса древесины лидерами также являются Свердловская область, Пермский край, Кировская область и Республика Башкортостан (рис.). Остальные субъекты можно назвать группой отстающих.

Таким образом, можно сделать вывод, лидерами являются разные субъекты, но сбалансированно развитыми можно назвать лишь Кировскую область и Пермский край.

Каждая отрасль промышленности в регионе зависит не только от предприятий и организаций, ее составляющих, но и от институциональной среды, в которой они развиваются, а также от ресурсного потенциала. Под институциональной средой, как правило, понимают: региональную налоговую систему, инвестиционный климат, государственную поддержку и пр. Кроме того, определяющим фактором становятся федеральные установки и приоритеты, формирующие рамочные условия и принципы развития региона в целом, отдельных отраслей и секторов экономики.

В регионе представлены почти все разновидности лесопромышленного

производства, что говорит об огромном потенциале для развития на этой основе грамотной инвестиционной политики, внедрения принципов импортозамещения, государственно-частного партнерства и модернизации.

Таким образом, говоря о развитии лесопромышленного комплекса в целом, необходимо подчеркнуть, что, даже имея преимущества в виде богатейшей сырьевой базы и быстрого развития внутреннего рынка, российские предприятия не могут эффективно развиваться и стремительно утрачивают свою конкурентоспособность на мировых рынках. Эффективность использования лесных ресурсов на сегодняшний день весьма низка: фактически заготавливается лишь примерно четверть от реально возможного объема древесины. Основной причиной этого является слабый уровень развития инфраструктуры для лесозаготовки. Реальным конкурентным преимуществом предприятий лесной отрасли является возможность поддержания относительно низких цен на готовую продукцию (от мирового уровня) за счет использования дешевых энергоресурсов и сырья, что дает возможность российским производителям занимать устойчивый сегмент мирового рынка.

На территории Пермского края функционируют крупные компании, такие как: Осенцовский ДОК, (ООО Деревообработка Пермский край, г.), Пиломатериалы «Красный Октябрь», ОАО (Производство пиломатериалов Пермский край, г. Пермь, ул. 9 Января, д. 16), Кочеволес, ОАО (Лесозаготовка 619320, Пермский край, Кочевский р-н, пос. Октябрьский, ул. Первомайская), Омикрон, ООО (Лесозаготовка. Лесопиление: погонажные изделия 614107, г. Пермь, ул. Восточный обход, д. 80), Очерский Сельский Лесхоз (ФЛ ООО «Пермьсельлес» Лесозаготовка 617140, г. Очер, ул. Носкова, д. 57), Кыновской леспромхоз, ОАО (Лесозаготовка. Лесопиление: пиломатериалы 618925, Пермская обл., Лысьвенский р-н, пос. Кын, ул. Заречная, д. 113).

Акционерное общество «Кыновской леспромхоз» - коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число

акций, удостоверяющих обязательные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу.

Таблица 5

Данные АО «Кыновской леспромхоз»

Наименование предприятия	АО «Кыновской леспромхоз»
Телефон/факс	+7 (34249) 5-23-59/ 5-22-50
Электронная почта	kynlph@rtural.ru
Год основания	1932
Зарегистрировано	Западно-Уральский банк ПАО «СБЕРБАНК» г. Пермь р/с 40702810349230090409 к/с 30101810900000000603 БИК 045773603
Реквизиты предприятия	ОГРН 1025901924278 ОКАТО 57427806000 ОКВЭД 02.20 ОКОНХ 15100 ОКПО 00247284 СОАТО 57232813001 СООГУ 49008
ИНН	5918000980
Род деятельности	Лесозаготовка

ОАО «Кыновской леспромхоз» был основан в 1932 году и расположен на западном склоне Уральских гор, Пермский край, Лысьвенский район, п. Кын, ул. Заречная, 113.

В настоящее время АО «Кыновской леспромхоз» - это предприятие с мощной производственной базой, позволяющей осуществлять заготовку, вывоз и глубокую переработку древесины. За последнее десятилетие проведена модернизация лесопильно-шпальных и фрезерно-брусующих

цехов. Также запущено производство пиломатериалов транспортной влажности.

Модернизация позволила повысить уровень экспортных поставок пиломатериалов в Узбекистан, Азербайджан, Казахстан, Сирию, Иран, Ирак, Ливан, Италию. Большой объём продукции переработки древесины идёт на внутренний рынок.

Общие тенденции развития отрасли в отчетном году АО «Кыновской ЛПХ» оценивает, как умеренно оптимистичные, так как предприятие работает с прибылью и помимо лесозаготовки занимается производством пиломатериалов и погонажных изделий.

Основной целью деятельности является извлечение прибыли в результате расширения рынка товаров и услуг.

Основными видами деятельности являются:

- оптовая торговля лесоматериалами;
- лесозаготовки;
- распиловка и строгание древесины;
- производство пиломатериалов;
- производство деревянных строительных конструкций и столярных изделий;
- розничная торговля лесоматериалами.<sup>20</sup>

Одной из главных задач процесса управления предприятием является принятие управленческих решений. Для эффективного управления

---

<sup>20</sup>Годовой отчет АО «Кыновской леспромхоз» за 2017 год // режим доступа [<http://www.kynlph.ru/stockholders/data/2018/report.pdf>]

предпринимательскими структурами важное значение имеет наличие необходимой информации и умение ею пользоваться.<sup>21</sup>

В последнее время наблюдается повышенный интерес к финансовому анализу организаций, так как круг пользователей этой информации довольно обширный. В их число входят учредители, конкуренты, партнеры, поставщики и покупатели, кредитные учреждения и др. [11.24]

Проведем анализ финансового состояния АО «Кыновской леспромхоз».

Все финансовые показатели отображаются в отчётах:

- бухгалтерский баланс;
- отчёт об изменениях капитала (форма №3);
- отчёт о движении денежных средств (форма №4);
- отчёт о финансовых результатах (прибылях и убытках);

Все отчёты представлены в приложении 4.

Структура активов организации на 31.12.2017 характеризуется соотношением: 41,6% внеоборотных активов и 58,4% текущих. Активы организации в течение анализируемого периода уменьшились на 14 254тыс. руб. (на 14,8%). Хотя имело место уменьшение активов, собственный капитал увеличился на 0,7%, что, в целом, положительно характеризует динамику изменения имущественного положения организации. (приложение 5)

Наглядно соотношение основных групп активов организации представлено ниже на диаграмме:

---

<sup>21</sup> Абдукаримов И.Т. Бухгалтерская (финансовая) отчетность как основной источник мониторинга и анализа финансового состояния предприятия // Социально-экономические явления и процессы. - 2012. - №10.

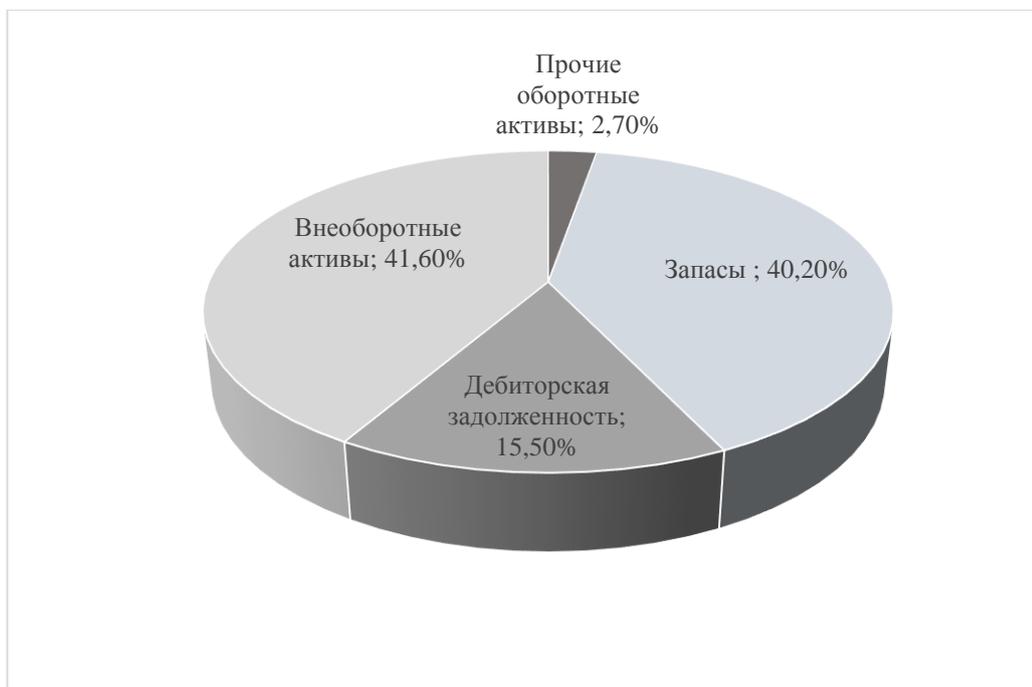


Рисунок 7. Структура активов организации на 31 декабря 2017г.

Снижение величины активов организации связано со снижением следующих позиций актива бухгалтерского баланса:

- запасы – 9 505 тыс. руб. (51,6%)
- краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов) – 6 367 тыс. руб. (34,6%)
- основные средства – 2 551 тыс. руб. (13,8%)

Одновременно, в пассиве баланса наибольшее снижение наблюдается по строкам:

- кредиторская задолженность – 7 931 тыс. руб. (50,9%)
- отложенные налоговые обязательства – 7 282 тыс. руб. (46,8%)

Таблица 7

### Структура баланса

Показатель	Значение показателя		Изменение	
	в тыс. руб.	в % к валюте баланса		

	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	на начало анализируемого периода (31.12.2015)	на конец анализируемого периода (31.12.2017)	тыс. руб. (гр.4 - гр.2)	± % ((гр.4 - гр.2) : гр.2)
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Чистые активы	32 800	32 929	33 020	34,1	40,4	+220	+0,7
2. Уставный капитал	22 595	22 595	22 595	23,5	27,6	-	-
3. Кредиторская задолженность	10 205	10 334	10 425	10,6	12,7	+220	+2,2

Чистые активы организации по состоянию на 31.12.2017 превышают уставный капитал на 46,1%. Данное соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. Более того, определив текущее состояние показателя, необходимо отметить увеличение чистых активов на 0,7% в течение анализируемого периода. Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время их увеличение за период говорит о хорошем финансовом положении организации по данному признаку. Наглядное изменение чистых активов и уставного капитала представлено на следующем графике.

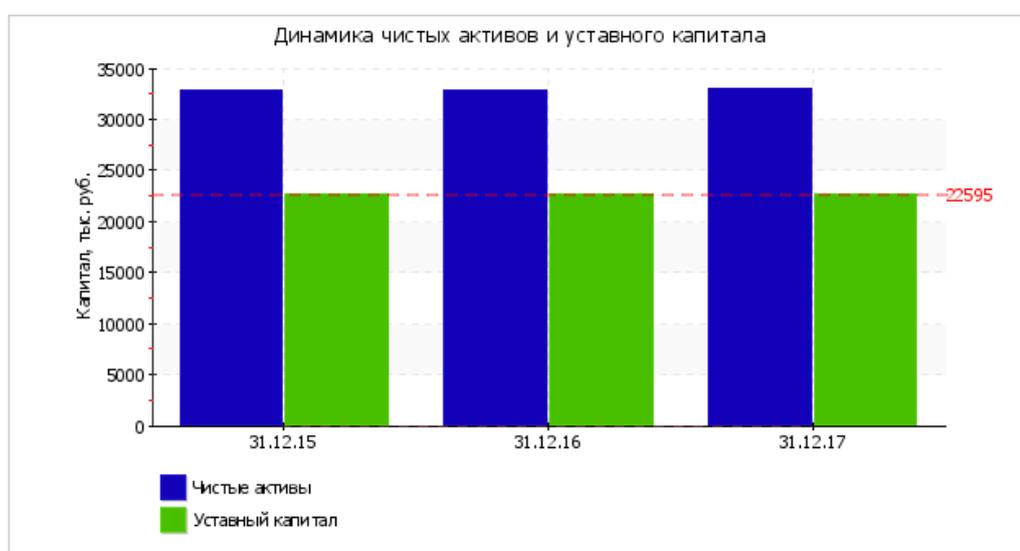


Рисунок 8. Динамика чистых активов и уставного капитала

Из четырех соотношений, характеризующих соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения, выполняется два. Высоколиквидные активы не покрывают наиболее срочные обязательства организации (разница составляет 44 328 тыс. руб.). В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (П2). В данном случае это соотношение выполняется (быстрореализуемые активы превышают среднесрочные обязательства в 17,2 раза) (приложение 6).

Таблица 9

#### Анализ рентабельности

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)		Изменение показателя	
	2016 г.	2017 г.	коп., (гр.3 - гр.2)	± % ((3-2) : 2)
1	2	3	4	5
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: 5% и более.	3	3,8	+0,8	+26,3
2. Рентабельность продаж по ЕВИТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	0,3	0,2	-0,1	-8,1
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 3%.	0,3	0,4	+0,1	+29,4

За 2017 год организация получила прибыль как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило положительные значения всех трех представленных в таблице показателей рентабельности.

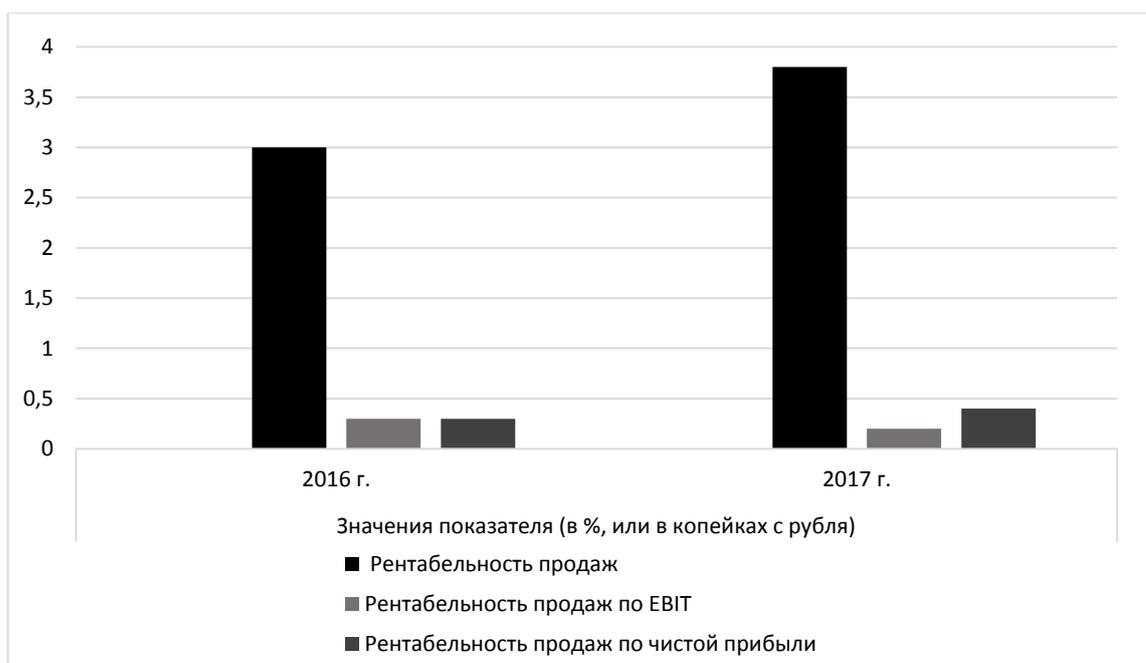


Рисунок 9. Динамика показателей рентабельности продаж

Далее проведем рейтинговую экспресс-оценку финансового состояния предприятия как один из методов анализа среды организации. Она считается по формуле:  $R = 2K_o + 0,1 K_l + 0,08 K_i + 0,45 K_m + K_p$ . За основу мы взяли три года, а именно с 2015 по 2017 года. Полученные результаты сводим в таблицу.

Показатель	Норма	2015	2016	2017
<b>Обеспеченность собственными средствами</b>	<i>больше 0,1</i>	-0,01127	-0,13998	-0,02095
<b>Ликвидность баланса</b>	<i>больше = 2</i>	1,179253	0,925218	1,04211
<b>Интенсивность оборота средств</b>	<i>больше = 2,5</i>	0,419758	0,495653	0,480536
<b>Менеджмент</b>	<i>0,11 (при 9,25% ставке рефинансирования ЦБ РФ)</i>	0,040310	0,030383	0,03838
<b>Прибыльность собственного капитала</b>	<i>больше = 0,2</i>	0,004027	0,002929	0,002661
<b>Норма</b>	<i>1</i>	0,151133	-0,13118	0,120692

На основе полученных данных строится график.

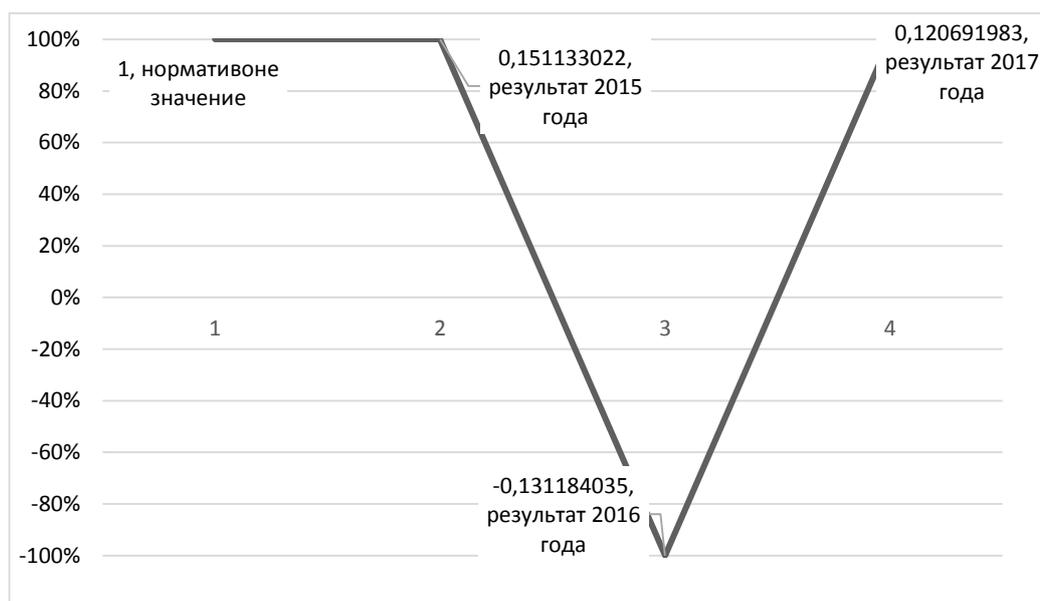


Рис 4. График изменения рейтинговой оценки работы предприятия по годам

По результатам проведенной экспресс-оценки мы видим, что показатели не соответствуют норме (меньше 1), а отрицательный результат 2016 года (-0,13) прежде всего связан с снижением объема лесозаготовок, а также с неблагоприятными погодными условиями, сложившийся в летний заготовительный период и с дефицитом квалифицированных рабочих кадров.

По результатам проведенного анализа выделены и сгруппированы по качественному признаку основные показатели финансового положения и результатов деятельности АО "Кыновской леспромхоз" в течение анализируемого периода.

С исключительно хорошей стороны финансовое положение и результаты деятельности характеризуют следующие показатели:

- чистые активы превышают уставный капитал, при этом за весь рассматриваемый период наблюдалось увеличение чистых активов;

- за 2017 год получена прибыль от продаж (8 506 тыс. руб.), более того наблюдалась положительная динамика по сравнению с предшествующим годом (+1 138 тыс. руб.);

Положительно характеризующим финансовое положение АО "Кыновской леспромхоз" показателем является следующий – положительная динамика изменения собственного капитала при том что, активы организации уменьшились на 14 254 тыс. руб. (на 14,8%).

Следующие 6 показателей финансового положения и результатов деятельности организации имеют отрицательные значения:

- недостаточная рентабельность активов;
- не соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения;
- значительное падение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕВИТ) на рубль выручки организации
- коэффициент абсолютной ликвидности существенно ниже нормы;
- крайне неустойчивое финансовое положение по величине собственных оборотных средств.

## 2.2 Анализ конкурентоспособности АО «Кыновской леспромхоз»

Начнем рассмотрение состояния внешней среды с анализа косвенных факторов. К числу факторов косвенного влияния относятся экономические, политические, технические и социально-культурные. PEST-анализ предназначен для стратегического прогнозирования, выявления и оценки следующих факторов внешней среды, которые могут в настоящем и будущем повлиять на деятельность предприятия.<sup>22</sup> Попробуем выделить факторы, которые могут оказывать влияние на функционирование АО «Кыновской леспромхоз». Анализ внешней среды косвенного воздействия АО «Кыновской леспромхоз» представлен в таблице (приложение 7).

На основе проведенного анализа внешней среды косвенного воздействия АО «Кыновской леспромхоз» проведем количественный PEST – анализ. Каждый фактор анализа оценивается по трехбалльной шкале с точки зрения:

1. Значения для отрасли (3 – большое значение, 2 – умеренное значение, 1 – слабое значение);
2. Степени влияния на организацию (3 – сильное влияние, 2 – умеренное влияние, 1 – слабое влияние);
3. Направленности влияния (+1 – позитивная направленность, –1 – негативная направленность).

Количественный PEST – анализ представлен в таблице 2

Таблица 11

Количественный PEST – анализ АО «Кыновской леспромхоз»

Группа факторов	Значение для отрасли	Влияние на организацию	Направление влияния	Степень важности
	X	y	z	S = xyz

<sup>22</sup> Гайнуллин А.И. Современное состояние конкурентной среды металлургических предприятий Пермского края. [Электронный ресурс]. // Интернет-журнал «Науковедение», 2014. № 2.

## Количественный PEST – анализ АО «Кыновской леспромхоз»

Р – политическая обстановка в стране	2	1	+1	2
Е – экономические факторы	3	3	+1	9
S – социальные факторы	2	2	+1	4
T – техника и технологии	3	3	+1	9
Е – экология	3	2	+1	6

В результате проведенного PEST – анализа можно сделать вывод о том, что в целом влияние факторов внешней среды косвенного воздействия носит в целом довольно благоприятный характер.

На сегодняшний день растут объемы лесозаготовки и продажи пиломатериалов. Поэтому предприятие всё больше расширяет свой рынок сбыта. На данный момент очень много заключается договоров на экспорт.

АО «Кыновской леспромхоз» производит экспорт пиломатериалов транспортной влажности (сухой) через порт Новороссийск в Иран, а также через порт Автово (Санкт – Петербург) в Китай и баланс берёзовый в Узбекистан. Цены на лесопродукцию АО «Кыновской леспромхоз» представлены в приложение 8.

Далее обратимся к анализу внутренней среды. В качестве факторов, влияющих на конкурентоспособность общества на рынке сбыта его (продукции, работ, услуг), можно выделить следующие:

- качество и количество продукции;
- поставка лесопродукции железнодорожным транспортом.

На положение в отрасли влияет также и развитие конкурентной среды. Основными конкурентами АО «Кыновской ЛПХ» являются:

- лесопользователи, ведущие незаконную рубку леса;
- предприятия, занимающиеся заготовкой и переработкой древесины, такие как «Красный Октябрь», «Осинцовский ДОК» и другие.

Сравним данных конкурентов в сводной таблице

Таблица 12

Конкуренты АО «Кыновской леспромхоз»

ООО «Осенцовский ДОК»	ОАО «Пиломатериалы «Красный октябрь»	АО «Кыновской леспромхоз»
Виды продукции и объем производства		
Объем потребляемого сырья – 92,3 тыс. м <sup>3</sup> Клееные конструкции из древесины – 18 тыс. м <sup>3</sup> Погонажные изделия – 10 тыс. м <sup>3</sup> Заготовки для поддонов Пеллеты – 9,5 тыс. тонн	максимальный годовой объем заготовки-640 000 м <sup>3</sup> хвойных пород-50% суточная производительность-1000 м <sup>3</sup> 4 лесозаготовительных комплекса годовой объем выпуска сухого пиломатериала-120 000 м <sup>3</sup>	заготовка древесины-86,92 тыс. м <sup>3</sup> вывозка древесины-85,04 тыс. м <sup>3</sup> производство пиломатериалов-15,53 тыс. м <sup>3</sup> производство погонажных изделий-430,42 м <sup>3</sup>

Для того чтобы провести конкурентный анализ мы выбрали 2 основных конкурента АО «Кыновской леспромхоз», а именно ОАО «Пиломатериалы Красный октябрь» и ООО «Осенцовский ДОК» и сравнили их с помощью экспертной оценки по таким показателям как: представленность информации в сети Интернет, рекламная деятельность, объем (м<sup>3</sup>), доступность(местоположение), стоимость продукции, качество, транспортировка, также были оценены все характеристики и в отношении АО «Кыновской леспромхоз». Оценка конкурентов проводилась по пятибалльной шкале (1 – минимальная оценка. 5-максимальная. Полученные данные представлены в таблице 13.

Таблица 13

Оценка конкурентной позиции АО «Кыновской леспромхоз»

Характеристики	«Осенцовский ДОК»	ОАО «Пиломатериалы Красный октябрь»	АО «Кыновской леспромхоз»

Оценка конкурентной позиции АО «Кыновской леспромхоз»

Оценка компаний по представленности в сети Интернет	4	5	4
Оценка рекламной деятельности	3	5	2
Оценка объема продукции, (м <sup>3</sup> )	3	5	3
Оценка доступности (местоположения) компании	4	4	2
Оценка стоимости продукции	3	4	3
Оценка качества продукции	4	4	3
Оценка транспортировки	4	5	3

Графически данные представлены на рисунке

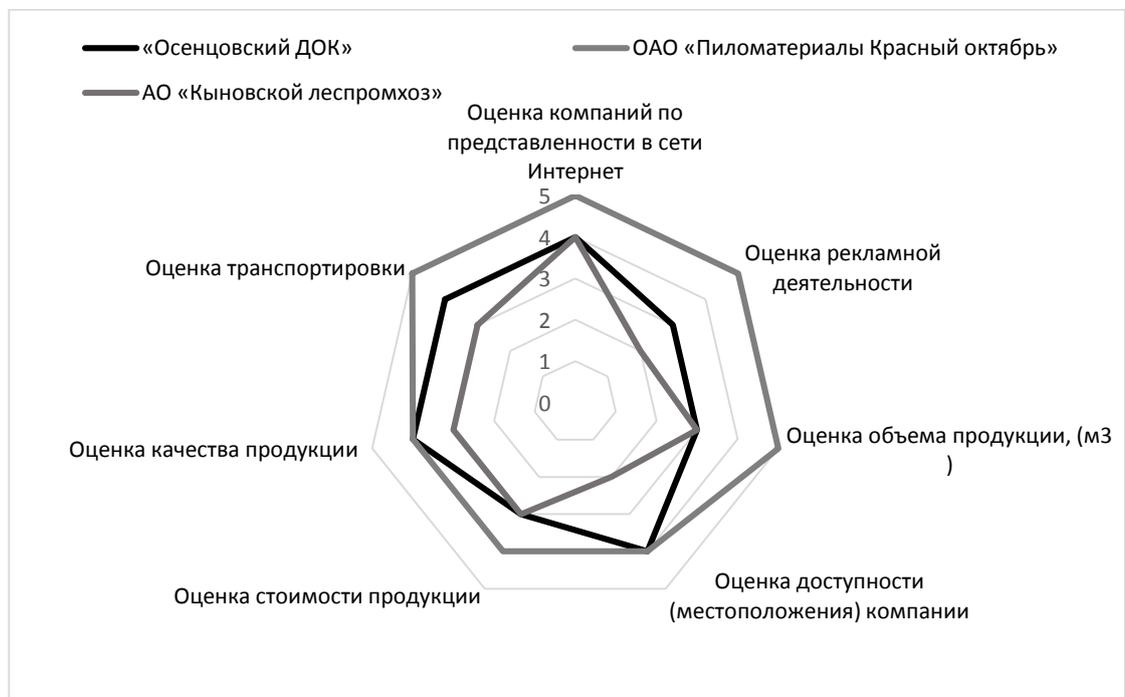


Рисунок 10. Радар конкурентоспособности

Оценка производилась в ходе прохождения практики в данной компании, а также сбора доступной информации о деятельности организации (отзывы клиентов, публикации в СМИ, информация Интернет и т.д.). При этом основным принципом исследования был принцип объективизма.

Таким образом мы видим, что АО «Кыновской леспромхоз» на данном этапе своего развития не занимает лидирующих позиций, это обуславливает ряд причин: во-первых, данное предприятие находится по территориальному положению расположено далеко от делового центра г. Перми ( 270 км.). Во-вторых, слабо развитая дорожно-транспортная инфраструктура лесопользования сдерживает возможности более полного освоения эксплуатационных лесов и снижает экономическую доступность древесных лесных ресурсов, в-третьих, рост железнодорожных тарифов на грузоперевозки и возникший дефицит железнодорожного подвижного состава, это привело к ухудшению стабильной и равномерной отгрузки железнодорожным транспортом. так как предприятие поставляет продукцию в основном ОАО «РДЖ» и транспортными компаниями, такими как: ООО «Русская служба логистики», АО «Федеральная грузовая компания», РейлТрансЛайн, «Аксиома логистики».

В то же время предприятие проигрывает своим конкурентам в плане рекламного продвижения. Таким образом, мы приходим к выводу о том, что низкая интенсивность рекламной и маркетинговой деятельности негативно сказывается на конкурентоспособности компании и это дает конкурентам значительные преимущества.

Но стоит также отметить и те факторы, которые влияют на стабильность предприятия- это наличие клиентской базы, АО «Кыновской леспромхоз» уже обладает сформированной клиентской базой - ключевые клиенты: ООО «Поволжский фасадный центр», ООО «А-ресурс», ООО «Тюменская фанера», ООО «Кроношпан Башкортостан», ООО «Кронолес», ООО «Ярлес».

Компания в основном опирается на взаимодействие с уже наработанными клиентами, но в то же стремится расширять перечень клиентов.

Что касается ценовой политики – компания занимает «серединную позицию» - она не завышает цены, но и не «демпингует». При формировании цен компания исходит из средних цен, существующих на данном рынке (цен конкурентов), так и из объема собственных издержек. Компания может определить цену выше рыночной, если продукция производится из более качественного сырья (чем обычно на рынке) и обладает лучшими характеристиками. При этом при продвижении данного товара, компания стремится подчеркнуть его достоинства.

На основе проведенного анализа внешней среды косвенного воздействия АО «Кыновской леспромхоз» проведем SWOT-анализ существующей позиции и возможностей самого предприятия, его технических, технологических, финансовых, сырьевых и прочих ресурсов.

SWOT- анализ – это один из самых распространенных видов анализа в стратегическом управлении на сегодняшний день. SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны компании, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет сравнения внутренних сил и слабостей своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес.

SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).<sup>23</sup>

Экспертами, среди которых был проведен опрос, стали ведущие специалисты АО «Кыновской леспромхоз». Результатом проведенного

---

<sup>23</sup> Батракова О.И., Скороходова И.Г. SWOT-анализ кадровой политики предприятия // KANT. - 2012. - №3.

исследования стало выявление основных возможностей и угроз, исходящих из внешней среды, сильных и слабых сторон организации, находящихся в пределах внутренней среды.

Таблица 14

Результаты экспертного опроса особенностей внешней среды по оценке степени влияния рыночных факторов на деятельность АО «Кыновской леспромхоз»

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
<b>1. Рынок (7,1)</b>						
1.1. Увеличение темпов роста рынка	10	4	5	8	7	6,8
1.2. Рост доходов клиентов	7	8	7	7	10	7,8
1.3. Изменение структуры потребностей клиентов	5	2	6	5	5	4,6
1.4. Выявление новых сегментов рынка	10	10	8	9	10	9,4
1.5. Рост инвестиционной активности						
1.6. Рост спроса на продукцию ЛПК	8	9	10	9	10	9,2
1.7. Появление новых технологий	8	7	3	7	6	6,2

Общее влияние рыночных изменений на поведение АО «Кыновской леспромхоз» оценено в 7,1 балла., т.е. рынок таит в себе больше возможностей чем угроз. Наибольшую оценку получили возможности – выявление новых сегментов рынка, рост спроса на продукцию ЛПК и увеличение темпов роста рынка.

Результаты экспертного опроса особенностей внешней среды по оценке степени влияния поведения конкурентов на деятельность АО «Кыновской леспромхоз» приведены в таблице.

Таблица 15

Результаты экспертного опроса особенностей внешней среды по оценке степени влияния поведения конкурентов на деятельность АО «Кыновской леспромхоз»

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
<b>2. Конкуренты (3,4)</b>						
2.1. Появление новых конкурентов	4	1	2	3	3	2,6
2.2. Рост незаконных рубок и криминализации отрасли	5	3	6	4	3	4,2

Результаты экспертного опроса особенностей внешней среды по оценке степени влияния поведения конкурентов на деятельность АО «Кыновской леспромхоз»

2.3.Повышение качества продукции конкурентов	4	3	5	4	2	3,6
2.4. Усиление оплаты труда конкурентов	4	3	5	5	1	3,6
2.5 Ослабление позиции фирм-конкурентов	3	2	2	1	3	2,2
2.6. Снижение издержек конкурентами	4	1	2	4	3	2,8
2.7. Увеличение объемов производства конкурентами	4	3	5	5	6	4,6
2.8. Возможность движения цен конкурентами	7	2	4	3	3	3,8

Недостаточная насыщенность рынка лесозаготовки, снижает степень влияние конкуренции на деятельность АО «Кыновской леспромхоз» - экспертная оценка 3,4 балла.

Таблица 16.

Результаты экспертного опроса особенностей внешней среды по оценке степени влияния поведения поставщиков на деятельность АО «Кыновской леспромхоз»

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
<b>3. Поставщики (3.9)</b>						
3.1. Возможность смены поставщиков	6	8	8	8	6	5,2
3.2. Повышение цен поставщиками	1	1	3	2	2	1,8
3.3. Ухудшение качества поставляемой продукции	3	1	1	3	1	1,8
3.4. Рост зависимости от поставщиков	5	2	5	5	2	3,8
3.5. Известность поставщика конкурентам	5	2	5	5	2	3,8
3.6. Уход с рынка	2	1	3	4	2	2,4
3.7. Возможность расширения номенклатуры поставляемой продукции	4	7	9	6	8	6,8

Эта группа факторов представляет собой наибольшие проблемы для организации, которая не имеет прямого доступа к ресурсам.

Таблица 17

Результаты экспертного опроса особенностей внешней среды по оценке степени влияния макросреды на деятельность АО «Кыновской леспромхоз»

Показатель	Эксперты	

	1	2	3	4	5	Средняя оценка
<b>4. Макросреда (4,9)</b>						
4.1. Изменение экономической ситуации в России	2	1	1	3	1	1,6
4.2. Смягчение налогового законодательства	7	1	9	8	9	6,8
4.3. Рост цен на энергию	5	5	10	8	7	7
4.4. Неблагоприятная тенденция на финансовом рынке	6	4	7	8	5	6
4.5. Появление дорогостоящих законодательных требований	3	1	3	4	3	2,8
4.6. Рост транспортных расходов	8	6	3	4	7	5,6

Оценка влияния макросреды значительно, показала, что происходящие изменения в экономики России, на фоне общемирового финансового кризиса, повышает степень влияния на деятельность АО «Кыновской леспромхоз» макроэкономических тенденций.

Таким образом, экспертами дана балльная оценка основным факторам внешней среды АО «Кыновской леспромхоз»:

- Рынок (7,1).
- Конкуренты (3,4).
- Поставщики (3,9).
- Макросреда (4,9).

Таким образом, внешняя среда получила среднюю оценку 4,8, что говорит о равновесии вероятности появления возможностей и угроз.

Оценка экспертами внутренней среды компании АО «Кыновской леспромхоз» даны в следующих таблицах.

Таблица 18

Результаты экспертного опроса особенностей внутренней среды по оценке степени влияния возможностей производства на конкурентное положение АО «Кыновской леспромхоз»

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
<b>1. Производство (6,44)</b>						
1.1. Объем складского хозяйства	4	4	7	3	6	4,8
1.2. Использование новых технологий	6	8	5	4	8	6
1.3. Месторасположение предприятия	4	2	5	2	3	3,2
1.5. Загруженность производственных мощностей	5	6	5	6	7	5,4

Оценка уровня производства АО «Кыновской леспромхоз» позволяет реализовать поставленные.

Таблица 19

Результаты экспертного опроса особенностей внутренней среды по оценке степени влияния возможностей маркетинга на конкурентное положение АО «Кыновской леспромхоз»

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
<b>2. Маркетинг (5,6)</b>						
2.1. Имидж фирмы	4	6	3	3	2	3,6
2.2. Изучение потребителей	5	6	7	5	8	5,6
2.3. Эффективность сбыта	9	10	10	8	9	9,2
2.4. Гибкость ценообразования	7	9	6	7	9	7,6
2.6. Наличие маркетинговой стратегии	2	3	4	3	2	3,2
2.7. Охват рынка	7	8	5	6	9	7,2
2.8. Рекламная поддержка	3	2	2	3	4	2,8

Уровень маркетинга оценен 5 из 10 – фирма достаточно гибко подходит к ценообразованию для каждого клиента, а также значительный успех приносит фактор эффективности сбыта продукции и охвата рынка.

Таблица 20

Результаты экспертного опроса особенностей внутренней среды по оценке степени влияния финансовых возможностей на положение АО «Кыновской леспромхоз»

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
<b>3. Финансы (7,68)</b>						
3.1. Общее финансовое состояние предприятия	6	5	7	8	7	8,4
3.3. Себестоимость продукции	5	4	6	3	3	4,2
3.4. Уровень доходности продукции	5	6	10	8	9	8,6
3.5. Финансовая устойчивость	7	4	9	7	5	8,4
3.6. Производственные издержки	8	8	3	7	3	5,8
3.7. Привлечение заемных средств	10	9	5	8	8	8
3.8. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью	4	8	9	6	7	6,8

Финансовая политика предприятия оценена средне – 7,6 баллов из 10 возможных.

Таблица 21

Результаты экспертного опроса особенностей внутренней среды по оценке степени влияния особенностей управления персоналом на положение АО «Кыновской леспромхоз»

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
<b>4. Управление персоналом (6,4)</b>						
2.1. Квалификация управленческого персонала	6	10	10	9	8	8,6
4.2. Квалификация работников	6	8	6	7	5	6,4
4.3. Система мотивации персонала	3	5	2	2	4	3,2
4.4. Возможности карьерного роста	6	5	4	4	7	5,2
4.5. Организационная структура	5	7	9	5	9	7
4.6. Система внутреннего контроля	9	7	9	6	7	7,6
4.7. Социально-психологический климат	6	7	5	7	10	7
4.8. Текучесть персонала	4	5	6	7	8	6
4.8. Подготовка переподготовка персонала	8	9	4	5	8	6,8

Таким образом, внутренняя среда в целом оценена в 6,5 баллов, основные ее факторы получили следующую оценку:

- Производство (6,4).
- Маркетинг (5,6).
- Финансы (7,68).
- Управление и персоналом (6,4).

В таблице представлена матрица SWOT-анализа с использованием метода экспертных оценок.

Таблица 22

### SWOT-анализ АО «Кыновской леспромхоз»

Сильные стороны	Возможности
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Эффективность сбыта (9,2)</li> <li>2. Уровень доходности продукции (8,6)</li> <li>3. Квалификация управленческого персонала (8,6)</li> <li>4. Гибкость ценообразования (7,6)</li> <li>5. Объем складского хозяйства (4,8)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Выявление новых сегментов рынка (9,4)</li> <li>2. Возможность расширения номенклатуры поставляемой продукции (6,8)</li> <li>3. Смягчение налогового законодательства (6,8)</li> </ol>
Слабые стороны	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Себестоимость продукции (4,2)</li> <li>2. Месторасположение предприятия (3,2)</li> <li>3. Система мотивации (3,2)</li> <li>4. Текучесть персонала (3,7)</li> <li>5. Рекламная поддержка (2,8)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Изменение структуры потребностей клиентов (4,6)</li> <li>2. Увеличение объемов производства конкурентов (4,6)</li> <li>3. Рост криминализации и незаконных рубок (4,2)</li> </ol>

Задача руководства АО «Кыновской леспромхоз» состоит в том, чтобы используя благоприятные тенденции внешней среды, усилить слабые стороны внутренней среды, а при помощи своих сильных сторон нейтрализовать вероятные угрозы. Для повышения в будущем конкурентоспособности своей продукции предприятие планирует следующие действия:

- улучшить качество лесопродукции;
- увеличить ассортимент выпускаемой продукции;
- улучшить качество упаковки продукции

- производить отгрузку экспортного пиломатериала в контейнерах.

В настоящее время в компании нет четко сформулированной стратегии – отсутствует миссия и четкие стратегические цели. По результатам проведенного анализа можно сказать, что АО «Кыновской леспромхоз» придерживается консервативного стратегического положения, определить конкурентное положение, как стремление удержать свои конкурентные преимущества.

### 2.3 Характеристика системы УЧР, численности, состава и движения персонала на предприятии

Успешная деятельность отдельно взятой компании во многом зависит от эффективного управления человеческими ресурсами. В современном мире роль человеческих ресурсов и управление ими приобретает все большую значимость. Умение правильно подобрать квалифицированный, отвечающим всем заявленным требованиям персонал для своей организации является довольно сложной задачей. В этой связи, еще более актуальным становится вопрос оценки персонала. Возникает потребность в наличии объективной информации, о состоянии и перспективах развития персонала.<sup>24</sup>

Всего на предприятии работают 382 сотрудника. Динамика численности сотрудников за 2014-2017 года представлена на рисунке 1.

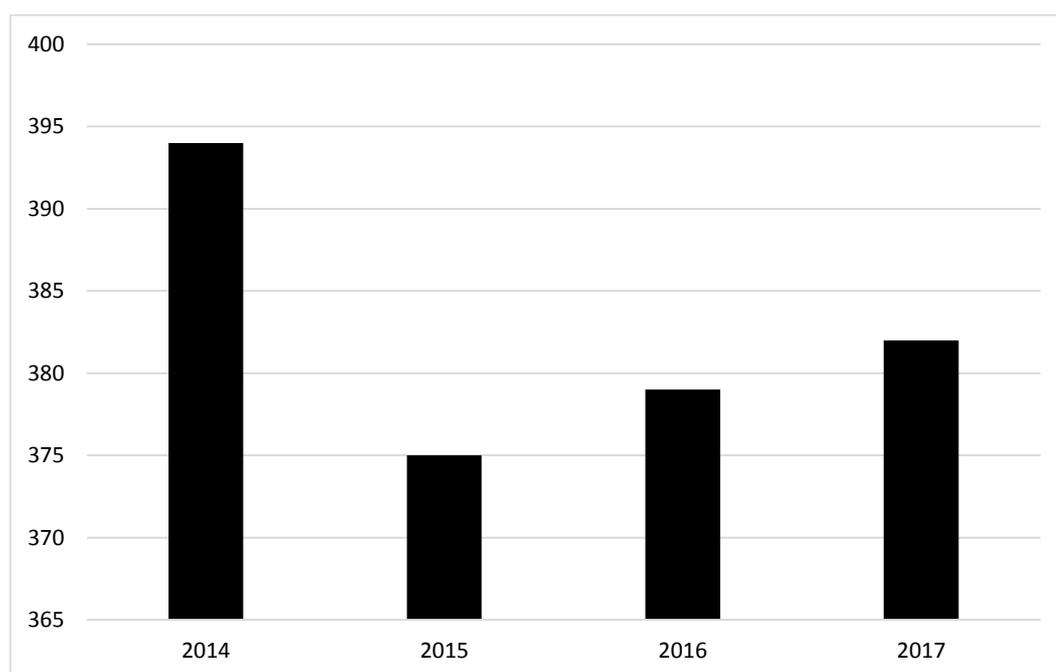


Рисунок 11. Динамика численности сотрудников АО «Кыновской леспромхоз», чел.

<sup>24</sup> Морозова Е.С., Шатрова Е.С. Современные методы оценки персонала в системе управления человеческими ресурсами // Региональное развитие. - 2015. - №4

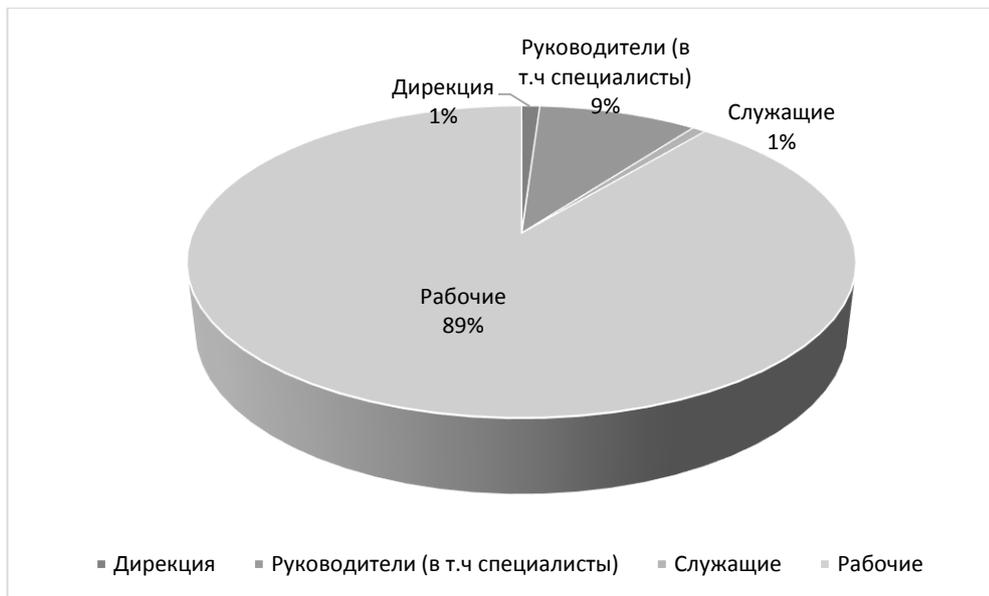


Рисунок 12. Соотношение персонала организации 2017 г.

Из диаграммы видно, что основу предприятия составляют рабочие-89% (340 человек), т.е. люди, которые заняты непосредственно производством продукции.

На рисунке 13 представлена агрегированная организационная структура АО «Кыновской леспромхоз». В общем виде оргструктура представлена в приложении 9.

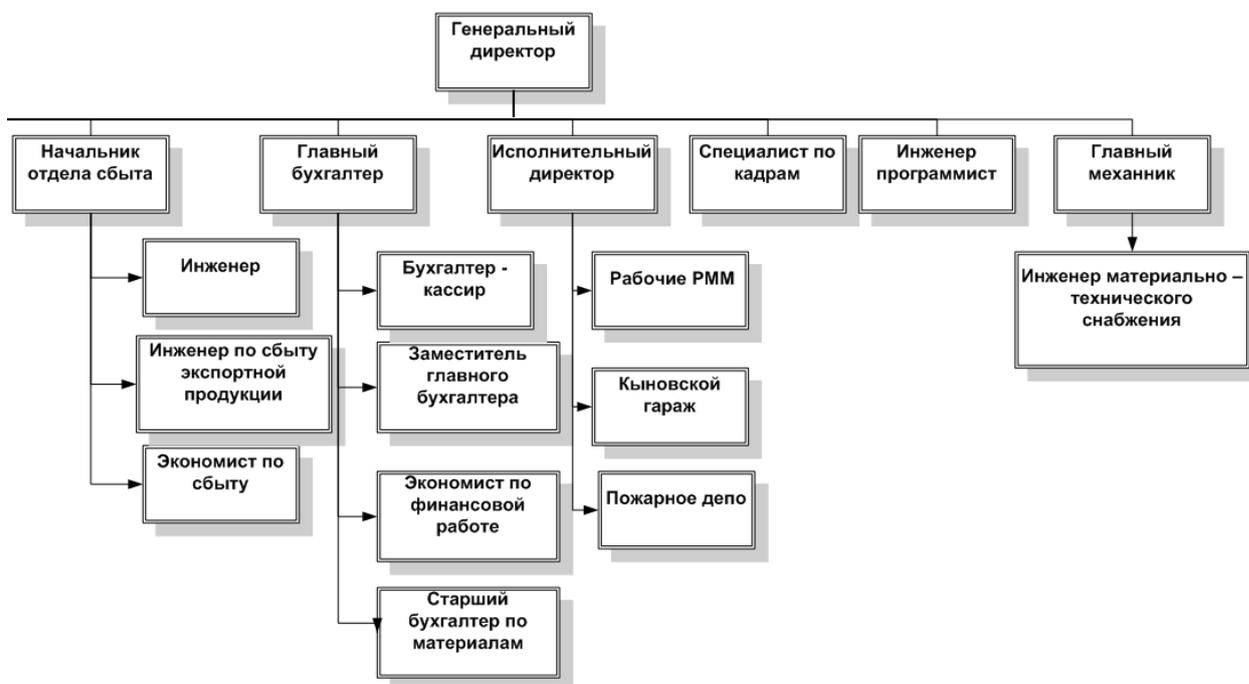


Рисунок 13 - Организационная структура предприятия

За управление на предприятии отвечают дирекция и 8 отделов:

- отдел сбыта;
- отдел кадров;
- производственный отдел;
- экономический отдел;
- отдел главного механика;
- отдел энергетика;
- бухгалтерия;
- делопроизводство.

Органами управления и контроля предприятием являются:

- Высший орган - общее собрание акционеров
- Единоличный исполнительный орган – генеральный директор
- Орган контроля – ревизионная комиссия.

Совет директоров определяет основные стратегические ориентиры деятельности предприятия на долгосрочную перспективу, ключевые показатели деятельности общества; контролирует деятельность исполнительных органов общества; определяет принципы и подходы к организации управления рисками и внутреннего контроля в обществе; определяет политику общества по вознаграждению членов Совета директоров и иных ключевых руководящих работников общества. Заседания Совета директоров проводятся в очной форме. Оценка качества работы Совета директоров проводится на регулярной основе не реже одного раза в год.

Система внутреннего контроля общества включает в себя ревизионную комиссию, осуществляющую свою деятельность на основании Положения о ревизионной комиссии.

Руководство текущей деятельностью осуществляется единоличным исполнительным органом- генеральным директором, который действует на основании Устава.

С генеральным директором продлен трудовой договор на срок 5 лет до даты проведения общего собрания акционеров с вопросов об избрании генерального директора.

В общем виде организационная структура филиала АО «Кыновской леспромхоз» является традиционной или линейно-функциональной структурой. Подразделения обеспечивают выполнения отдельных частей общей задачи. Сотрудники каждого уровня получают указания от руководства собственного отдела в пределах их компетенции. Связь «начальник – подчиненный» строится по иерархической схеме таким образом, чтобы каждый работник напрямую подчинялся лишь одному руководителю.<sup>25</sup> Таким образом, все каналы коммуникаций имеют два направления: вертикальное (связи соподчинения) и горизонтальные (связи разделения труда).

Линейно-функциональная структура АО «Кыновской леспромхоз» имеет следующие достоинства:

1. Решения и планы подготавливаются более тщательно и глубоко. Следовательно, они имеют большую эффективность. Планы при этом могут быть связаны также и со специализацией отдельных сотрудников.
2. Линейные руководители освобождаются от решения ряда вопросов, что, в свою очередь, позволяет снизить нагрузку. Это вопросы, связанные с материально-техническим обеспечением, с финансовыми расчетами и их планированием, а также другие вопросы.

К недостаткам организационной структуры относятся:

1. Каждое отдельное звено не хочет трудиться ради общего блага фирмы, взваливать на себя чужие задачи. Звено в большинстве

---

<sup>25</sup> Глухова Т.В., Брежнева А.И. Совершенствование инструментов управления информационными ресурсами предприятия // Мир науки и образования . - 2015. - №4.

случаев работает только над своими целями, выполняя узкий спектр функций.

2. Существенным недостатком организационной структуры является отсутствие службы маркетинга. На предприятии работа в данном направлении практически не проводится, а если и проводится, то не системно, единичными мероприятиями.

Эффективно использовать ресурсы - это значит добиваться больших результатов для достижения целей предприятия при меньших затратах различных ресурсов: труда, времени, средств. Таким образом, под эффективностью работника мы понимаем соответствие того, что делает работник, целям организации и установленным требованиям; выполнение работы наиболее рациональными и экономичными методами (способами) и наиболее полное использование возможностей (способностей, знаний, умений) работника.

А для того, чтобы судить, насколько эффективно используются человеческие ресурсы предприятия и правильно ли работает организационная структура, необходимо определить действительную ситуацию на предприятии, выявить слабые места и дать рекомендации для ее улучшения.[29.3]

Для оценки эффективного использования ЧР необходимо установить взаимосвязь между показателями эффективности деятельности предприятия и показателями эффективности использования ЧР. В основе методики оценки необходимо использовать комбинированный метод, сочетающий в себе количественный (расчет экономических показателей) и качественный (или описательный) методы. Наибольшее распространение получили количественные методы, т.к. их основным преимуществом является объективность.

Для того чтобы оценить человеческие ресурсы нам нужны показатели, которые представлены в таблице.

Таблица 23

## Динамика основных производственных и финансовых показателей

<b>Производственные показатели:</b>	2015 год	2016 год	2017 год	% изменения ( 2017- 2016)	% изменения ( 2017- 2015)
- заготовка древесины	99,38	94,26	86,92	-7,79%	-12,53%
- вывозка древесины	95,16	95,95	85,04	-11,37%	-10,63%
- производство пиломатериалов	16,47	19,86	15,53	-21,80%	-5,70%
- производство погонажных изделий	299,2	313,4	430,42	37,34%	43,85%
<b>Показатели финансово-экономической деятельности</b>					
Объем реализации	219648	242507	221623	-8,61%	0,89%
- чистая прибыль	195	159	124	-22,01%	-36,41%
- себестоимость реализованной продукции	210 792	235,139	213,117	-9,37%	
- фондоотдача	1,86	1,57	1,32	-15,92%	-29,03%
Объем реализации/численность=производительность труда	585,73	639,86	580,16	-9,33%	-0,95%

Важным показателем, который определяет сменяемость персонала, является текучесть кадров. Текучесть определяется следующим образом:

$$TK = (П+У) / Чппп (1)$$

Где: П - число принятых в течении планового периода специалистов, чел.; У - число уволенных в течении планового периода специалистов, чел.; Чппп - среднесписочная численность персонала за плановый период, чел.<sup>26</sup>

Посчитаем данный показатель для нашего предприятия.

Таблица 24

<sup>26</sup> Енькова Н.А., Андрианова Н.В. Кадры предприятия и производительность труда // Международный научный журнал "Инновационная наука". - 2015. - №7.

## Основные показатели движения и текучести кадров за 2015–2017 годы

Показатели	2015	2016	2017
Среднесписочная численность на конец отчетного периода, чел.	375	379	382
Принято всего	104	94	82
Уволено всего	95	83	101
Уволено всего по собственному желанию	89	43	74
Текучесть кадров, %	25,33%	21,90%	26,44%

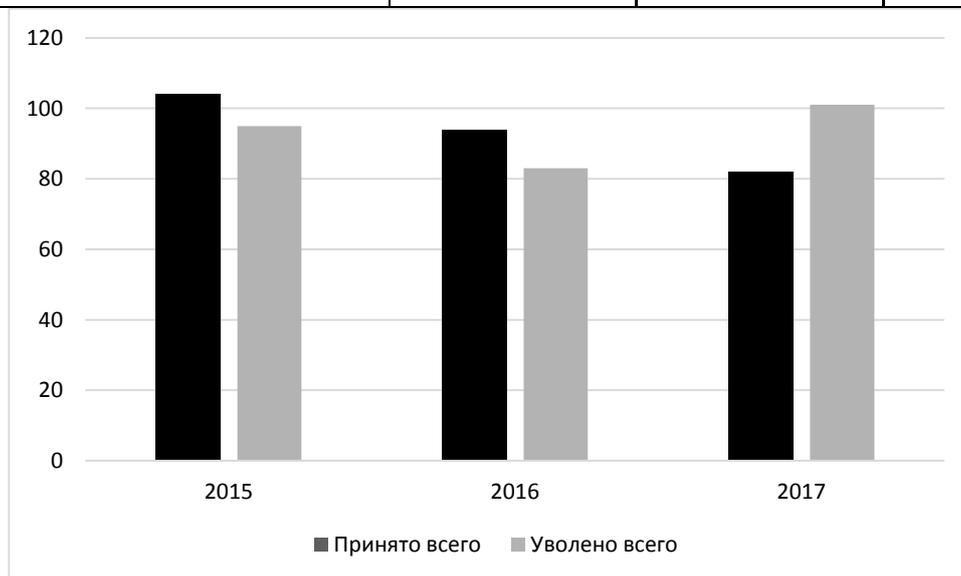


Рис. 15 Соотношение приема и увольнения работников, чел.

При анализе показателей таблицы (табл. 24) обращает на себя внимание то, что показатели текучести высокие, это говорит нам, что в 2015-2016 годах процент вышедших работников не превышали процента принятых, а к концу 2017 исследуемого периода процессы выбытия кадров, превышают показатели прибытия (рис. 15).

Следующим элементом системы управления персоналом является мотивация персонала и как непосредственно связанная с ней зарплатная политика.

Для стимулирования труда работников руководство использует экономические и административные методы мотивации.

В качестве экономических методов на предприятии рассматривается заработная плата, начисляемая по повременно-премиальным системам сдельно-премиальной оплаты труда.

Оплата труда руководителей, ИТР, специалистов, служащих, высококвалифицированных работников производится на основе должностных окладов и системы премирования

Проблема заключается в том, что оплата труда не соответствует ожиданиям работников и сложности их труда. Из-за этого молодежь не хочет оставаться на предприятии, и, получив опыт работы с оборудованием, уходит туда, где платят больше. В результате на мало оплачиваемых должностях остаются только те, кто привык к специфике предприятия и работает не одно десятилетие. Ещё одной причиной текучести является смена места жительства. Но, не смотря на такую тенденцию, любое увольнение изменяет потенциал предприятия. Дорог каждый работник.

На предприятии установлено так же вознаграждение за выслугу лет. Данное вознаграждение выплачивается при наличии финансовой возможности ежемесячно всем категориям работников, включая не промышленную группу в зависимости от стажа работы.

Таблица 25

Вознаграждение за выслугу лет

Стаж работы	Размер выплаты
с 1 года до 3-х лет	10%
с 3-х лет до 5-ти	15 %
с 5-ти лет до 10-ти	20 %
с 10-ти лет до 15ти	25%
свыше 15 лет	30%

Эффективность использования трудовых ресурсов предприятия определяет производительность труда. Она определяется следующим образом:

$$ПТп = В / Чппп (2)$$

Где: ПТп - производительность труда на предприятии; В - объем произведенной продукции в стоимостном или натуральном выражении; Чппп - среднесписочная численность промышленно - производственного персонала, чел.<sup>27</sup>

Из таблицы мы можем сделать вывод, что за период с 2016 по 2017 произошло ощутимое уменьшение производительности труда до 582 тыс. руб./чел. (на 61 тыс. руб./чел., или на 9,3%). Для этого необходимо исследовать причины, вызывающие низкую производительность труда: низкая заработная плата (низкие ставки оплаты труда не привлекают новых специалистов, а также нет индексации последние 5 лет); отсутствие возможности карьерного роста, повышения квалификации; плохие условия труда, плохие взаимоотношения с руководством и коллегами; однообразное содержание работы; проблемы с соблюдением трудовой дисциплины; внедрение организационных изменений. Также это все сказывается на объеме реализации продукции, за последний год данный показатель упал на 8 %. Численность работников в целом не изменилась (+3 человека).

Таким образом, мы можем сделать вывод, что высокая текучесть кадров на данном предприятии приводит к отсутствию мотивации оставшихся сотрудников, снижению производительности труда и эффективности предприятия. Исходя из этого, можно сказать, что управление персоналом является одной из важнейших функций управления и требует согласованных

---

<sup>27</sup> Вопросы эффективности использования трудовых ресурсов: // Экономика и учет труда. - 2009. - № 1. - С.4

действий руководства организации. <sup>28</sup>Следовательно, организация должна осуществить управление текучестью персонала: привести численность персонала в соответствии с потребностями организации.

Объединив полученные данные по всем показателям эффективности использования человеческих ресурсов, мы можем выявить действительную ситуацию на предприятии, выявить слабые места в использовании ЧР предприятия и дать рекомендации по рациональному использованию ЧР.

Таким образом можно выявить следующие недостатки системы управления АО «Кыновской леспромхоз» - низкая степень материальной и нематериальной мотивации, отсутствует система нематериальных поощрений в виде публичных похвал и признания заслуг. Как следствие текучесть и низкая производительности труда.

---

<sup>28</sup> Зусько М. В., Колосов Г.В// Основные проблемы текучести кадров и пути их решения // научные стремления Издательство: Общество с ограниченной ответственностью "Лаборатория интеллекта" (Минск). - 2013. - №4.

## Выводы по главе 2

Таким образом, проанализировав 2 главу мы пришли к выводам:

1. По результатам экспресс-оценки можем сделать вывод, что показатели не соответствуют норме (меньше 1), это прежде всего связано с снижением объема лесозаготовок, а также с неблагоприятными погодными условиями, сложившийся в летний заготовительный период и с дефицитом квалифицированных рабочих кадров.

2. За период с 2016 по 2017 произошло уменьшение производительности труда (на 9,3%). Основные причины: низкая заработная плата; отсутствие возможности карьерного роста; плохие условия труда, однообразное содержание работы; проблемы с соблюдением трудовой дисциплины. Это все сказывается на объеме реализации продукции, за последний год данный показатель упал на 8 %.

3. АО «Кыновской леспромхоз» на данном этапе своего развития не занимает лидирующих позиций: во-первых, данное предприятие находится по территориальному положению расположено далеко от делового центра г. Пермь. Во-вторых, слабо развитая дорожно-транспортная инфраструктура лесопользования, в-третьих, рост железнодорожных. Также предприятие проигрывает своим конкурентам в плане рекламного продвижения. Стоит также отметить и те факторы, которые влияют на стабильность предприятия-это наличие клиентской базы,

4. В общем виде организационная структура АО «Кыновской леспромхоз» является традиционной или линейно-функциональной структурой. Подразделения обеспечивают выполнения отдельных частей общей задачи.

4. Показатели текучести кадров высокие, это говорит, что в 2015-2016 годах процент выбывших работников не превышали процента принятых, а к концу 2017 исследуемого периода процессы выбытия кадров, превышают показатели прибытия.

## ГЛАВА 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

### 3.1. Направления стратегического развития АО «Кыновской леспромхоз»

Современная система управления человеческими ресурсами должна иметь необходимый уровень профессионализма и мотивации сотрудников для достижения целей и задач компании. Управление персоналом представляет собой сложную систему, которая включает в себя совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем формирования, использования и развития персонала.

Для эффективного использования персонала необходимо своевременное обнаружение проблем, существующих в системе управления персоналом, и разработка рекомендаций по их решению.

В ходе анализа 2 главы, мы пришли к выводу, что одной из главных проблем данного предприятия является низкая производительность труда, а также низкая мотивация сотрудников. Эти проблемы ведут к снижению объема произведенной продукции на предприятии в целом.

Под производительностью труда мы все понимаем результативность конкретного труда, эффективность целесообразной деятельности человека в течение определённого рабочего времени. Производительность труда – важнейший показатель эффективности производства, а её повышение – главный фактор экономического роста. Это соотношение между количеством произведённой продукции и рабочим временем, затраченным на его производство. Она выражает связь между объёмом производства и затратами труда. Чем больше производится продукции в единицу рабочего времени или чем меньше затрачивается времени на производство единицы продукции, тем выше производительность труда.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> А.Н. Захаров Проблемы мотивации и производительности труда работников сельского хозяйства // Вестник НГИЭИ. - 2013.

Понятие «мотивация» нельзя заменять понятием «стимулирование». Термин «мотивация» намного шире, чем «стимулирование». Мотивация (от греч. *motif*, от лат. *Movео* – двигаю) – это внешнее или внутреннее побуждение экономического субъекта к деятельности во имя достижения каких-либо целей, наличие интереса к такой деятельности и способы его инициирования, побуждения.

С помощью оценки состояния стратегического управления деятельностью АО «Кыновской леспромхоз» выявлено, что данный аспект управленческой деятельности ведется в недостаточном объеме. В связи с чем, следует разработать проект мероприятий, целью которого является повышение производительности труда на предприятии. Для чего используем метод построения дерева целей стратегии предприятия и представим его на рис.1.

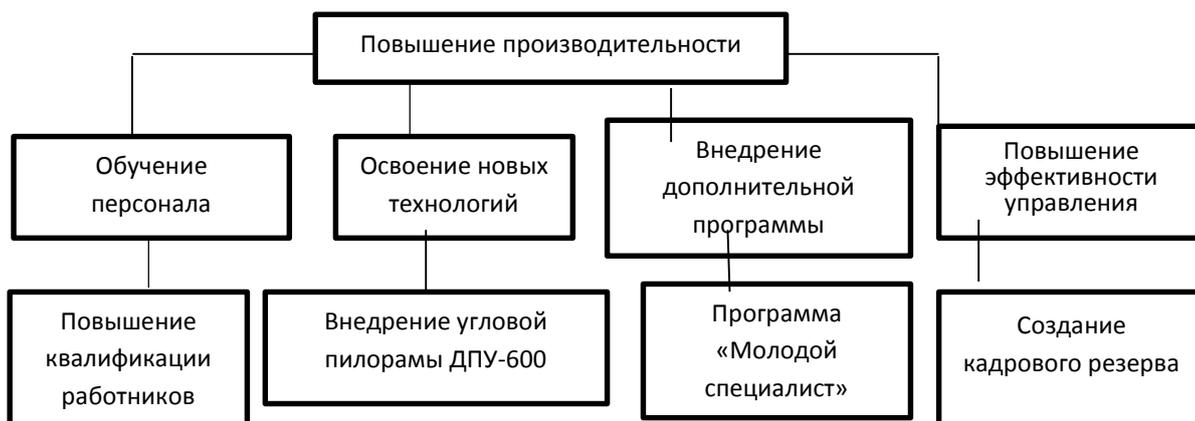


Рис. 16 Дерево целей АО «Кыновской леспромхоз»

Как было установлено ранее, в данный момент предприятие испытывает небольшие трудности в области организации труда работников.

Поэтому, чтобы повысить производительность труда работников компании в ближайшее время АО «Кыновской леспромхоз» рекомендуется достичь следующих целей:

- 1) Повысить квалификацию рабочих и тем самым освоить новые технологии.

- 2) Создать Кадровый резерв, т.е. группу руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности
- 3) Внедрить программу «Молодой специалист»
- 4) Совершенствование организационной структуры

Данные мероприятия в совокупности приведут к повышению производительности труда на АО «Кыновской леспромхоз».

Помимо предложенных нами мероприятий предприятию необходимо рассматривать проекты на протяжении всего его жизненного цикла - от проведения предварительных исследований до прекращения проекта; моделировать денежные потоки, включающие все связанные с осуществлением стратегии денежные поступления и расходы за расчетный период. В процессе реализации надо сопоставлять условия сравнения различных проектов (вариантов реализации стратегии).

В мире существует множество различных типологий эталонных стратегий организации. Одной из самых распространенных на данный момент моделей анализа возможных стратегий является матрица И. Ансоффа, представленная на рисунке.<sup>30</sup>

		<b>ПРОДУКТЫ</b>	
		Существующие	Новые
<b>РЫНКИ</b>	Существующие	Стратегия проникновения на рынок (увеличение рыночной доли)	Разработка продукта (новые или улучшенные продукты)
	Новые	Освоение рынка (новые покупатели, новые рыночные сегменты или новые страны для существующей продукции)	Диверсификация (новые продукты для новых рынков)

Рисунок. 17 Матрица И. Ансоффа «товар-рынок»

<sup>30</sup> Калинина О.В, Марюха А.П. Алгоритм использования матрицы ансоффа как метод системного выбора необходимой стратегии развития компании // Инновационная наука. 2015. №8.

В основе матрицы существуют четыре альтернативы:

- проникновение на рынок (увеличение рыночной доли на старых рынках с помощью существующей продукции),
- освоение рынка (внедрение на новые рынки и новые сегменты рынка с помощью существующей продукции),
- разработка продукта (разработка новой продукции для обслуживания старых рынков),
- диверсификация (разработка новых продуктов для обслуживания новых рынков).

Матрица помогает выявить возможности для интенсивного роста компании.

Во второй главе нашей работы мы провели внешний и внутренний анализ конкурентов АО «Кыновской леспромхоз» и выявили положение компании на рынке, и на основе этих данных можем сделать вывод, что для компании, занимающейся лесозаготовкой с наиболее вероятным исходом является выбор стратегии «проникновения на рынок».

Базовая стратегия «проникновения на рынок» (т.е увеличение рыночной доли) чаще всего применяется в условиях растущего и/или ненасыщенного рынка. При ее использовании фирма стремится увеличить объем сбыта (продаж).<sup>31</sup> Данная стратегия улучшит положение компании и решит одну из ее проблем (низкий объем реализованной продукции).

При выборе стратегии совершенствования деятельность проникновения на рынок) АО «Кыновской леспромхоз» рекомендуется обратить внимание на мероприятия маркетинга для имеющихся товаров на существующих рынках: провести изучение целевого рынка предприятия, разработать новые способы продвижения продукции и увеличения эффективности деятельности

---

<sup>31</sup> Казимова Л.П. Формирование и реализация базовой стратегии «проникновения на рынок» // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2011.

организации и на существующем рынке. Таким образом предприятие расширит сбыт имеющихся товаров на существующих рынках, которые будут призваны привлечь тех, кто раньше не пользовался продукцией АО «Кыновской леспромхоз», а также клиентов конкурентов и увеличить спрос уже привлеченных потребителей. Важно, что при этом подходе не меняется сам продукт и не производится поиск принципиально новых покупателей, сегментов, рыночных ниш, а просто находится решение сложившейся ситуации на уровне разработки новой более эффективной стратегии.

Для реализации данной стратегии компания должна:

- постепенно укреплять свое положение на существующем рынке за счет увеличения его охвата
- совершенствовать и улучшать качество произведенной продукции
- стремиться инвестировать в построение прочной связи с целевой аудиторией
- максимально быстро расширить присутствие и сбыт существующих товаров компании на рынке

Таким образом, можем сделать вывод, что базовая стратегия «проникновения на рынок» оказывает непосредственное влияние на долговременное присутствие продукции предприятия на рынке, а в конечном итоге повышает конкурентоспособность АО «Кыновской леспромхоз».

### 3.2 Комплекс мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в организации

Для решения проблем, связанных с низкой производительностью труда в АО «Кыновской леспромхоз» необходимо подходить комплексно. Нельзя решать проблемы только подходу с точки зрения усиления технической стороны производства, либо повышения мотивации и материальной заинтересованности работников, так как по отдельности это будет иметь лишь временный эффект. К росту производительности ведут инновации двух типов: технологические (внедрение нового оборудования и технологий производства) и управленческие (применение новых бизнес-процессов и инструментов менеджмента). Именно поэтому разработанные нами рекомендации, будут иметь комплексный подход и затронут обе стороны: технологическую и управленческую.

В качестве технической инновации мы внедряем в производство Угловой дисковой пилорамы дпу-600.

Пилорама углового пиления (угловая дисковая пилорама) производит распиловку бревна двумя пильными дисками. Смонтированный на пильной каретке блок пильных дисков, расположенных под углом 90 относительно друг друга может перемещаться вместе с кареткой в горизонтальном и вертикальном направлении относительно бревна.

Таблица 26

Характеристики Угловой дисковой пилорамы ДПУ-600

	Скорость подачи, м/мин	Диаметр бревна, мм	Длина бревна, мм	Производительность, м <sup>3</sup> /смена	Мощность, кВт
ДПУ-600	5-8-12	900	6000	8-12	2x15



Рисунок 18. Угловая дисковая пилома ДПУ-600



Рисунок 19. Схема обработки:

Приобретение данного оборудования улучшит производительность труда и даст возможность сократить количество рабочих, т.к. пиломатериалу может обслуживать всего один оператор. Помимо этого, новое оборудование позволяет сократить процент брака продукции, а также технология углового пиления позволяет произвести радиальный распил досок. Такой вид досок часто применяется в производстве деревянной мебели, окон, дверей и др. Цена на радиальную доску отличается в 1,5-2 раза, что существенно увеличивает прибыль и сокращает срок окупаемости проекта.

Преимущества:

- Пиление в обе стороны (отсутствует холостой ход.)
- Высокое качество получаемого пиломатериала
- Возможность работать в отрицательных температура
- Жесткая станина
- Высокое качество пиломатериала (отсутствует волна в пропилах)
- Не требует сортировки леса
- Высокий полезный выход
- Максимальный выход пиломатериала радиального распила
- Простота эксплуатации и обслуживания

По стоимости пилорама обойдется предприятию в 350 тыс. рублей.

Далее мы рассмотрим управленческие инновации, которые также непосредственно влияют на производительность труда.

Обучение смежным профессиям будет предполагать действие программы наставничества—опытные работники помогают другим освоить новую специальность, получая за это дополнительную плату. Чтобы определить, какой именно профессией стоит овладеть каждому рабочему, необходимо опросить мастеров и начальников цехов—они лучше знают ситуацию на участках. Обучение будет проходить в рабочее время: сотрудник освобождается от своих обязанностей и несколько смен проводит рядом с наставником, при этом у него сохраняется обычная зарплата. После обучения нужно сдать экзамен, по результатам которого рабочий получает новый разряд (квалификацию) и допуск к работе на смежном участке.

Внедрение системы обучения смежным профессиям позволит реализовать еще одну предложенную рекомендацию: создание комплексных бригад, обслуживающих один производственный цикл.

Начав обучать рабочих смежным профессиям, появится возможность формировать комплексные бригады из рабочих разных специальностей, участки которых составляют одну производственную цепочку—начиная с заготовки и заканчивая готовым изделием. Для начала можно создать пробную комплексную бригаду. Рабочие в бригаде также смогут подменять

друг друга. Помимо этого, у каждой бригады будет свой фонд оплаты труда, и рабочие смогут почувствовать, что в их силах увеличить собственный доход. Если до этого премия зависела только от выполнения общезаводского плана (а личные усилия в этом масштабе не очень заметны). С такой системой у каждой бригады будет свой план и свой премиальный фонд, поэтому каждый заинтересован в том, чтобы сдать как можно больше продукции.

Также кроме обучения смежным профессиям работникам нужно периодически проходить курсы повышения квалификации.

Таблица 27

Затраты на программы повышения квалификации в 2018 году

Профессия	Кол-во чел.	Стоимость, руб./чел.	Всего затрат, руб.
1	2	3	4
Стропальщик	3	8000	5000
Инженер-программист	1	9000	9000
Машинист	1	7000	6000
Оператор-манипулятора	2	7000	6000
Газоэлектросварщик	1	6500	6500
Всего			32500

Эффективность деятельности службы персонала в значительной степени зависит от успешности ее контактирования с другими отделами и подразделениями хозяйствующего субъекта.

Следующим этапом будет создание кадрового резерва в АО «Кыновской леспромхоз»

Кадровый резерв — это группа руководителей и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности, отвечающих требованиям, предъявляемым должностью того или иного ранга, подвергшихся отбору и прошедших систематическую целевую квалификационную подготовку. Данное мероприятие является решением проблемы, которая заключается в непредвиденном увольнении сотрудников.

Целью кадрового резерва будет являться качественное обеспечение предприятия подготовленными сотрудниками, готовыми при необходимости занять вакантные места отделе или смежных профессий. Также необходимо назначить специалиста по кадрам, ответственного за формирование и ведение кадрового резерва. На эту должность рекомендуется назначить работника с графиком работы «на полставки».

К 2019 году в связи с текучестью кадров предприятию нужно дополнительно подобрать 5 сотрудников. На поиск и подбор персонала в среднем на одного сотрудника расходуется 300 рублей. Эти затраты включаю в себя расходы на интернет, электроэнергию, стоимость телефонных разговоров, оплата объявлений о поиске сотрудников. Так же затраты на подбор новых сотрудников включают себя заработную плату работников, которые занимаются поиском персонала.

Таблица 28

Затраты на формирование кадрового резерва (за год)

Обучение резервистов (проведение тренингов, семинаров, обучение на курсах повышения квалификации)	$3000*6= 18000$
Зарплата специалиста по кадрам	11000
Премии наставникам (20% к окладу) (за 1 месяц)	$11000*0.2*6= 13200$
Поиск и подбор персонала	$300*5=1500$
Итого	43700

В общей сложности затраты на формирование кадрового резерва предприятию обойдутся в 43700 рублей.

Следующим этапом будет внедрение программы «Молодой специалист». Данное мероприятие позволит привлечь к работе на предприятии молодых специалистов, что в свою очередь повлечет за собой изменения в

возрастной структуре персонала и решит проблему «старения» кадров на предприятии.

Привлечение молодых специалистов может осуществляться следующими методами:

1) Сотрудничество с высшими и средними учебными заведениями. При этом методе рекомендуется заключение договоров предприятия с учебными заведениями, предусматривающих обучение и предоставление специалистов необходимых профессий для работы на предприятии. Такой метод предусматривает заключение целевого контракта, при котором 80% стоимости обучения будет оплачивать предприятия. После получения образования студент должен будет получить стаж работы на предприятии не менее 3-х лет.

2) Проведение производственных практик для студентов. Во время прохождения практики на предприятии студент знакомится с основной деятельностью предприятия, организационной структурой. После прохождения практики и окончания учебного заведения увеличивается шанс того, что студент придет устраиваться на работу на это предприятие.

Ответственным за данное мероприятие назначить специалиста по кадрам. Так же необходимо назначить в отделе наставника, который будет курировать молодых специалистов.

Таблица 29

Затраты на формирование программы «Молодой специалист»

Покупка технических средств (1 компьютер и 1 телефон)	$30000+3000= 33000$
Заработная плата специалиста по кадрам	11000
Премии наставникам (20% от оклада)	$11000*0.2*6 = 13200$
Итого	57200

Показателями эффективной работы центра «Молодой специалист» будут являться следующие показатели:

1) Отсутствие уволенных молодых специалистов в период испытательного срока

2) Приобщение молодых специалистов к корпоративной культуре

3) Удовлетворенность молодых специалистов условиями труда

4) Рост квалификации персонала.

Не мало важным этапом разработок рекомендаций является совершенствование организационной культуры АО «Кыновской леспромхоз»

Задача совершенствования организационной структуры управления состоит в том, чтобы при выполнении функций управления наиболее рационально распределить управленческую работу между работниками разных уровней, найти лучшее соотношение различных категорий сотрудников органа управления, оптимальные размеры структуры в целом и ее отдельных элементов, количество сотрудников, которыми руководитель может эффективно управлять в зависимости от размеров организации.<sup>32</sup>

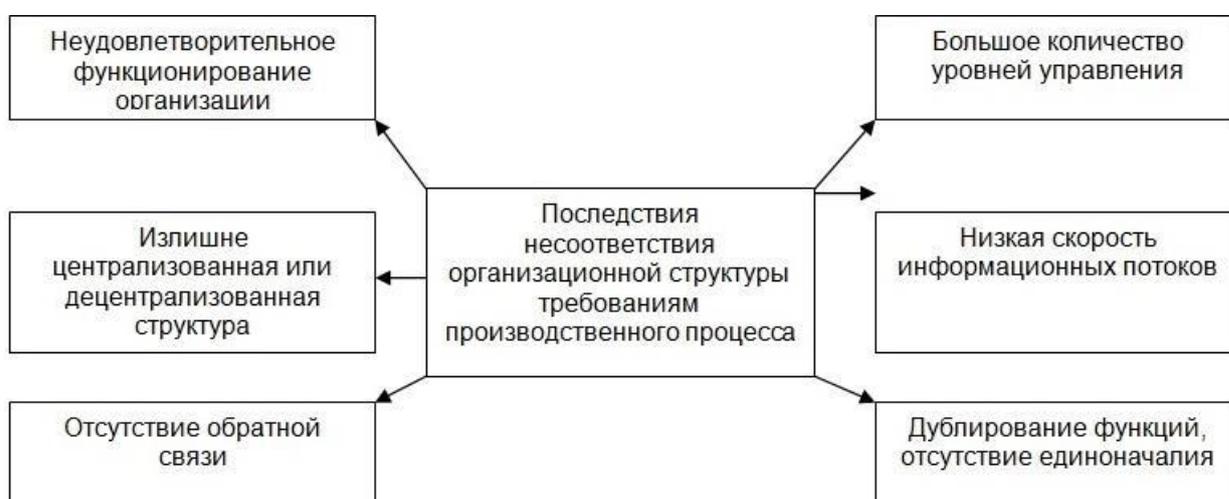


Рисунок 20. Последствия несоответствия организационной структуры требованиям производственного процесса в организации<sup>33</sup>

Перечисленные выше причины несоответствия не являются единственными основаниями проблем, существующих в организации, но в значительной

<sup>32</sup> О.В., Кисловец Д.В., Рыбин, О.С. Сермягина Совершенствование организационной структуры предприятия // Проблемы экономики и менеджмента. - 2017. - №2.

степени определяют правила и порядок осуществления организационных изменений, в частности, совершенствования организационной структуры. Можно выделить следующие причины, в силу влияния которых, необходимо провести мероприятие по совершенствованию организационной структуры:

- отсутствие плана развития организации на перспективу (т. е. отсутствие четко проработанной стратегии);
- нестабильная внешнеэкономическая обстановка;
- рост производственной деятельности организации;
- технологические и организационно-экономические изменения в управлении.

Усовершенствованная организационная структура позволяет быстро наладить обратную связь на предприятии, повысится скорость управленческих решений, а также выстроит эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления и снизит нагрузку генерального директора (приложение 10).

Таблица 30

Затраты на реализацию предложенных мероприятий по повышению производительности труда в АО «Кыновской леспромхоз»»

Наименование мероприятия	Затраты, тыс. руб.
Угловая дисковая пилорама ДПУ-600	350000
Повышение квалификации работников	32500
Формирование кадрового резерва	43700
Программа «Молодой специалист»	57200
Итого	483400

Таким образом, общая сумма затрат на предлагаемые мероприятия составляет 483400 тыс. руб.

### 3.3 Оценка экономической эффективности мероприятий

Для того чтобы обосновать социально-экономическую эффективность мероприятий по повышению производительности труда персонала в АО «Кыновской леспромхоз», необходимо рассчитать какой экономический эффект смогут принести предложенные мероприятия, и для этого составим сводную таблицу, где отобразим планируемый экономический эффект.

В результате реализации разработанных мероприятий основные показатели хозяйственной деятельности АО «Кыновской леспромхоз» изменяются следующим образом.

Таблица 31

#### Прогнозные результаты деятельности АО «Кыновской леспромхоз»

Наименование показателя	Факт.	План
Чистая прибыль, тыс. руб.	124	299
Производительность труда, тыс.руб./ч	580,16	1300,4
Себестоимость реализованной продукции	213,117	280,179
Заготовка древесины, м <sup>3</sup>	86,92	170
Количество персонала, чел.	372	350

Необходимо отметить, что оценить эффективность можно лишь экспертным путем, пользуясь данными полученными ранее по отрасли.

Далее необходимо рассчитать экономическую эффективность.

Так как инвестирование будет осуществляться за счет собственных средств, определим коэффициент дисконтирования методом кумулятивного построения.

В основе этого метода лежит следующее предположение:

- если бы инвестиции являлись безрисковыми, то инвесторам требовалась бы безрисковая доходность на свой капитал (то есть норма доходности, которая соответствовала норме доходности вложений в безрисковые активы);

– чем выше инвестором оценивается риск проекта, тем более высокими будут требования, предъявляемые им к его доходности.

Опираясь на эти предположения, в процессе расчета ставки дисконтирования необходимо учесть так называемую «премию за риск». Формулу для расчета ставки дисконтирования представим следующим образом:

$$K = K_f + K_1 + \dots + K_n, \quad (3)$$

где  $K$  — ставка дисконтирования;

$K_f$  — безрисковая ставка дохода;

$K_1 + \dots + K_n$  — рискованные премии по различным факторам риска.

В качестве безрисковой ставки будем использовать ставку доходности государственных облигаций с датой погашения в мае 2019 г. Ее величина составит 6,45%.

Воспользовавшись экспертным методом проведем оценку рисков, связанных с деятельностью нового торгового предприятия (таблица ).

Таблица 32

#### Оценка рисков

Наименование риска	Диапазон (0-5)	Принятое значение, %
Размер компании	0-5	2
Финансовая структура	0-5	3
Качество управления	0-5	2
Диверсификация клиентуры	0-5	2
Возможный спад объема продаж	0-5	3
Рентабельность предприятия	0-5	3
Итого		15

Обоснуем выбор премий за возможные риски:

– риск «размер компании» принимается равным 2%, т.к. предприятие небольшое, лидирующего места в районе еще не заняло, конкурентов не много.

– риск «финансовая структура» принимается 3%, так как у предприятия имеется в наличии необходимое количество собственных средств,

- риск «качество управления» принимается 2%, так как персонал обладает высокой компетенцией,
- диверсификация клиентуры. Предприятие имеет достаточно широкий круг клиентов, премию за риск примем в размере 2% .
- рентабельность предприятия и прогнозируемость его доходов. Ставка премии за риск рентабельности применяется на уровне 3%, так как выявлена тенденция ее последующего роста.

Тогда требуемая доходность собственника, полученная методом кумулятивного построения, составит:  $2\%+3\%+2\%+2\%+3\%+3\%+6,45\% = 21,45\%$ .

Принимаем ставку дисконтирования 22%

Расчет чистой приведенной стоимости проекта представим в таблице 33.

Таблица 33

#### Эффективность мероприятий

Наименование	0 период	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Чистая прибыль		130	142	179	251	299
Амортизация		13,2	13,2	13,2	13,2	13,2
Денежный поток	-483,4	143,2	155,2	192,2	264,2	312,2
Дисконтирующий множитель	1	0,820	0,672	0,551	0,451	0,370
Денежный поток дисконтированный	483,4	117,37	104,27	105,84	119,25	115,51
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом за вычетом инвестиций	-483,4	-366,02	-261,74	-155,90	-36,64	78,86

Для оценки экономической эффективности проекта воспользуемся расчетом следующих показателей:

- чистой приведенной стоимости (NPV);

- индекса доходности (PI);
- внутренней нормы доходности (IRR);
- срока окупаемости (PP).

NPV приводится в приложении и рассчитывается как сумма дисконтированных денежных потоков за весь расчетный период за вычетом инвестиций. Если NPV инвестиционного проекта положительна, проект может быть признан эффективным.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_n}{(1+k)^n} \quad (4)$$

Где  $CF_n$  - чистый денежный поток;

$k$  – ставка дисконтирования.

NPV в соответствии с таблицей 33 составляет 78,86 тыс.руб.

Это показатель накопленного дохода с учетом различных рисков (дисконтирования).

Индекс доходности (PI) является относительным показателем, который характеризует соотношение дисконтированных денежных потоков и величины начальных инвестиций в проект.

$$PI = \frac{\sum_{n=1}^N CF_n}{I_0} \quad (5)$$

$PI = 562,3/483=1,163$ , что больше 1.

Чем больше денежные потоки, тем более высокое значение будет иметь индекс доходности, следовательно, выше привлекательность проекта.

Внутренняя норма доходности (IRR) представляет собой ту норму дисконта, при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капиталовложениям. Для этого по формуле NPV простым подбором находят такое значение дисконта, при котором отдача на капитал равна вложенному капиталу, а  $NPV = 0$ . Эту величину и называют внутренней доходностью IRR. Рассчитаем внутреннюю норму доходности (IRR). Данные для расчета представим в таблице 34.

## Расчет IRR

Наименование	0 период	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Чистая прибыль		130	142	179	251	299
Амортизация		13,2	13,2	13,2	13,2	13,2
Денежный поток	-483,4	143,2	155,2	192,2	264,2	312,2
Дисконтирующий множитель	1	0,8	0,64	0,51	0,41	0,328
Денежный поток дисконтированный	483,4	114,5	99,32	98,406	108,21	102,30
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом за вычетом инвестиций	-483,4	- 368,8	- 269,5	- 171,10	-62,889	39,412
		4	1	6		4

При  $E1=22\%$ ,  $NPV = 78,86$  тыс. руб.;

При  $E2=50\%$ ,  $NPV= 39,41$  тыс. руб.

$IRR = 22 + ((78,86 / (78,86 - 39,41)) * (25 - 22)) = 27,9\%$

В данном случае  $IRR = 27,9\%$

Внутренняя норма доходности значительно превышает ставку дисконтирования, которая составляет 22%. Это означает, что предприятие подвержено рискам в меньшей степени. Это означает, что предприятие подвержено рискам в малой степени.

PP (срок окупаемости):

Рассчитывается по формуле:

$$DPP = T + \frac{n}{N}, \quad (6)$$

Где  $T$  – число целых мес. (кварт.), когда  $NPV$  будет отрицательным;

$n$  – остаток отрицательного дисконтированного денежного потока, который необходимо окупить за счет будущих поступлений;

$N$  – дисконтированный денежный поток в первом месяце (квартале), когда  $NPV$  является положительным.

Для расчетов воспользуемся данными, приведенными в таблице 34)

$DPP = 4 + (36,64 / 115,5) = 4,3$  года. Результаты представлены в таблице 35.

## Показатели экономической эффективности проекта

Показатели	Значение
1. Чистая приведенная стоимость (NPV) при ставке 22%, тыс. руб.	78,86
2. Индекс доходности (PI), руб.	1,163
3. Внутренняя норма доходности (IRR), %	27,9
4. Срок окупаемости (PP), лет	4,3

Анализ эффективности проекта показал, что чистая приведенная стоимость выше нуля (78,86 тыс. руб.), индекс доходности больше единицы (1,163 руб.), внутренняя норма доходности (27,9 %) больше ставки дисконтирования 22%, срок окупаемости – 4,3 года. Расчет представленных показателей позволяет сделать вывод о том, что предлагаемые мероприятия являются эффективными для АО «Кыновской леспромхоз»

На следующем этапе мы оценим возможные риски, с которыми может столкнуться предприятие в процессе реализации.

В ходе анализа возможных рисков и выявления среди них наиболее существенных необходимо определить для каждого из них организационные меры по его профилактике и нейтрализации (таблица 36).

## Оценка вероятности рисков и ущерба от них

Вид риска	Отрицательное влияние на ожидаемую прибыль от реализации проекта	Меры по предотвращению
Несвоевременная поставка оборудования	Увеличение сроков монтажа оборудования, отодвинутся сроки реализации проекта	Поиск альтернатив поставщиков, заключение договоров
Снижение цен конкурентами	Снижение цен	Расширение рынка сбыта
Появление новых конкурентов	Падение продаж или снижение цен	Введение скидок, дисконтных карт
Чрезвычайные обстоятельства (пожар, затопление водой)	Потери средств	Страхование имущества предприятия

Таким образом, перечень возможных рисков является достаточно широким. Вероятность возникновения каждого типа риска различна, так же как убытки, которые они могут нанести. Поэтому руководителю

целесообразно примерно оценить то, какие риски для него наиболее вероятны и во что они (в случае их возникновения) могут обойтись предприятию и принять меры по их нейтрализации.

Далее нам нужно рассчитать рост производительности труда и узнать положительно ли влияют предложенные мероприятия.

Таблица 37

Прогноз производительности труда

	0 период	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Выручка (тыс.руб)	221623	235788	249123	276345	330564	455148
Численность (чел.)	372	370	367	360	366	350
Производительность труда	595,761	637,26	678,81	767,63	903,18	1300,4

Таким образом, мы рассчитали экономическую эффективность АО «Кыновской леспромхоз», разработали рекомендации и дали им всестороннюю оценку. Повышая производительность труда при помощи проведения данных мероприятий, имеющих стимулирующий эффект для работника, организация не только оптимизирует и наладит производственный процесс, но и позволит увеличить общие экономические показатели своей деятельности.

### Выводы по главе 3

На основе анализа 3 главы можем сделать следующие выводы:

Одной из главных проблем данного предприятия является низкая производительность труда, а также низкая мотивация сотрудников. Эти проблемы ведут к снижению объема произведенной продукции на предприятии в целом.

Основными мероприятиями повышения производительности труда работников компании АО «Кыновской леспромхоз» являются:

- 1) Повышение квалификации рабочих и освоение новых технологий.
- 2) Создание кадрового резерва- группа специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности
- 3) Внедрение программы «Молодой специалист»
- 4) Совершенствование организационной структуры

Общая сумма затрат на предлагаемые мероприятия составляет 483400 тыс. руб.

Анализ эффективности проекта показал, что чистая приведенная стоимость (ЧДД) выше нуля (78,86 тыс. руб.), индекс доходности больше единицы (1,163 руб.), внутренняя норма доходности (27,9 %) больше ставки дисконтирования 22%, срок окупаемости – 4,3 года. Расчет представленных показателей позволяет сделать вывод о том, что предлагаемые мероприятия являются эффективными для АО «Кыновской леспромхоз».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе проведен анализ действующей системы управления человеческими ресурсами предприятия АО «Кыновской леспромхоз» и предложены пути повышения ее эффективности, а также проведен анализ конкурентоспособности выбранной организации, в рамках которого были проанализированы: финансовое состояние, расположение конкурентных сил на рынке, проведен сравнительный анализ конкурентов; SWOT-анализ предприятия.

Били изучены теоретические и методологические аспекты системы управления человеческими ресурсами.

Базовыми элементами механизма управления организацией являются система, процессы, управленческие решения и персонал, которые при взаимодействии обеспечивают реализацию поставленной цели и задач организации. Под системой управления понимаются структура, функции (планирование, организация, мотивация, контроль), ресурсы (все, которые обеспечивают деятельность организации), потоки информации, технологии управления. Система управления человеческими ресурсами - система, в которой реализуются функции управления человеческими ресурсами организации. В состав системы управления ЧР входят ряд функциональных подсистем системы управления человеческими ресурсами организации, носителями которых являются различные подразделения по работе с кадрами.

По результатам проведенной экспресс-оценки видно, что показатели не соответствуют норме (меньше 1), а также наблюдается отрицательный результат 2016 года (-0,13) прежде всего связан с снижением объема лесозаготовок, а также с неблагоприятными погодными условиями, сложившийся в летний заготовительный период и с дефицитом квалифицированных рабочих кадров.

Всего на предприятии работают 382 сотрудника. Основную долю в структуре персонала занимают производственный персонал.

В общем виде организационная структура филиала АО «Кыновской леспромхоз» является традиционной или линейно-функциональной структурой. Подразделения обеспечивают выполнения отдельных частей общей задачи. Сотрудники каждого уровня получают указания от руководства собственного отдела в пределах их компетенции.

Ключевая проблема данного предприятия является низкая производительность труда, а также низкая мотивация сотрудников. Эти проблемы ведут к снижению объема произведенной продукции на предприятии в целом.

По итогам исследования с целью повышения производительности труда были предложены следующие мероприятия:

1. Мероприятие по улучшению технического состояния, а именно внедрение угловой дисковой пилорамы ДПУ-600, которая производит распиловку бревна двумя пильными дисками. Затраты на проведение данного мероприятия составляют 350 тыс. рублей
  2. Курсы повышения квалификации работников.
  3. Кадровый резерв — группа и специалистов, обладающих способностью к управленческой деятельности. Данное мероприятие является решением проблемы, которая заключается в непредвиденном увольнении сотрудников.
  4. Программа «Молодой специалист» Данное мероприятие позволит привлечь к работе на предприятии молодых специалистов, что в свою очередь повлечет за собой изменения в возрастной структуре персонала и решит проблему «старения» кадров на предприятии.
  5. Совершенствование организационной культуры
- Затраты на данные мероприятия составляют 483400 тыс. рублей.

Проанализировав эффективность предложенных мероприятий можем сказать, что чистая приведенная стоимость (ЧДД) выше нуля (78,86 тыс. руб.), индекс доходности больше единицы (1,163 руб.), внутренняя норма доходности (27,9 %) больше ставки дисконтирования 22%, срок окупаемости – 4,3 года.

Это свидетельствует о том, что предложенные мероприятия экономически выгодны для Акционерного общества «Кыновской леспромхоз» и их необходимо применить в деятельности данной организации.

Таким образом, задачи решены в полном объеме, цель, поставленная в начале работы достигнута- анализ состояния и разработка механизмов по повышению эффективности системы управления человеческими ресурсами АО «Кыновской леспромхоз».

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Закон Пермского края «Об установлении порядка и нормативов заготовки гражданами древесины для собственных нужд на территории Пермского края» от 30.07.2007 № 80-ПК, в ред. от 18.12.2012г.
2. "Лесной кодекс Российской Федерации" от 04.12.2006 N 200-ФЗ (ред. от 29.12.2017)
3. Федеральный закон «О введении в действие Лесного кодекса Российской Федерации» от 04.12.2006 № 201-ФЗ, в ред. от 29.06.2012г.
4. Сведения о достижении Пермским краем показателей (индикаторов) государственной программы Российской федерации «Развитие лесного хозяйства» на 2013 – 2020 г. г. по состоянию на 1 апреля 2018 г
5. Абдукаримов И.Т. Бухгалтерская (финансовая) отчетность как основной источник мониторинга и анализа финансового состояния предприятия // Социально-экономические явления и процессы. - 2012. - №10.
6. Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М.: Инфра-М, 2012. – 328 с.
7. Барбарская М.Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе // Основы экономики, управления и права . - 2014. - №14.
8. Батракова О.И., Скороходова И.Г. SWOT-анализ кадровой политики предприятия // КАНТ. - 2012. - №3.
9. Бабосов Е. М. Управление персоналом / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, Е. С. Бабосов. – М.: Тетрасистемс, 2012. – 288 с.
10. Бородина Н.В., Черемисина Т.Н. Анализ финансового состояния предприятий Томбовской области // Социально-экономические явления и процессы. - 2013. - №3.
11. Вашко Т.А. Обеспечение качества управления: от теории к практике. Красноярск: Сиб. федер. ун-т, 2013, с. 10
12. Велиева С.Э., Агеева Ю.П. Теоретические аспекты несостоятельности и диагностики вероятности банкротства // Символ науки.2016. №3-1. С 45-47.

14. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учебник для вузов / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ, 2011. – 521с
15. Глухов, В.В. Менеджмент / В.В. Глухов. – 5-е изд., перераб. и доп. – СПб: Питер, 2014. – 608 с.
16. Гайнуллин А.И. Современное состояние конкурентной среды металлургических предприятий Пермского края. [Электронный ресурс]. // Интернет-журнал «Науковедение», 2014. № 2. Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/97EVN214.pdf> (дата обращения 10.10.2014);
17. Дмитриева С.Д., Мерзлякова И.А. Теоретические подходы к определению системы управления персоналом организации // Инновационная наука. 2016. №6-1. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-podhody-k-opredeleniyu-sistemy-upravleniya-personalom-organizatsii>
18. Джеральд, К. Управление персоналом в современных организациях / К. Джеральд. – М.: 2014. – 352 с.
19. Доронина Ф.Х. Теоретические аспекты комплексной оценки деятельности предприятия // Символ науки. - 2017. - №1.
20. Ермолов Ю.А. Стратегическое управление человеческими ресурсами как перспективное направление в теории и практике развития организации // Социально-экономические явления и процессы. - 2011. - №12.
21. Енькова Н.А., Андрианова Н.В. Кадры предприятия и производительность труда // Международный научный журнал "Инновационная наука". - 2015. - №7.
22. Задумкин К.А. Эффективность системы управления предприятием и пути ее повышения // ЖУРНАЛ Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. - 2009. - №4.
23. Злобина, Н.В. Управленческие решения / Н.В. Злобина. – Тамбов: ТГТУ, 2014. – 480 с.
24. Зусько М. В., Колосов Г.В.// Основные проблемы текучести кадров и пути их решения // научные стремления Издательство: Общество с

- ограниченной ответственностью "Лаборатория интеллекта" (Минск). - 2013. - №4.
- 25.. Ивасенко А. Г. Инновационный менеджмент: учеб пособие для вузов. М.: Кнорус, 2009. С. 413-416.
- 26.Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом / А.Я. Кибанов. – 8-е изд., перераб. и доп. – М.: 2012. – 304 с.
- 27.Кулапов М.Н., Лабаджян М.Г Особенности применения стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами в России // Известия Уральского государственного экономического университета. - 2010..
- 28.Лукашик, . И. В. Сорговицкая А. С Особенности процесса управления персоналом организации в современных условиях // «Барановичский государственный университет», Барановичи. - 2017.
- 29.Леднева А.А. Методика оценки эффективности использования человеческих ресурсов на предприятии // Интерэкспо Гео-Сибирь. - 2010.
- 30.Масалова Ю.А. Система управления качеством человеческих ресурсов // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». - 2015. - №1. - С. 83.
- 31.Малышев Ю. А. Теория и методология развития институциональных отношений в инновационной сфере региона. Пермь: Открытое акционерное общество «Научно-исследовательский институт управляющих машин», 2009.
- 32.Мохиев А.П., Горяева Е.В., Медведев С.О. Оценка технологических процессов лесозаготовительных предприятий // Лесотехнический журнал. - 2016. - №4.
- 33.Никишина А.Л Человеческий ресурс как основной фактор повышения конкурентного преимущества предприятия // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. - 2013..
- 34.Одинцова М. И. Институциональная экономика. Учебное пособие. М.: ГУ-ВШЭ, 2007.

35. Путянина Л.В., Тарасова Л.В., Лаврова Л.А. Комплексный подход к анализу положения предприятия в отраслевой среде // Вестник университета. 2016. №3.
36. Родин Д.В. стратегический маркетинг персонала организации // Вестник Волжского университета имени В.Н. Татищева. - 2015. - №33..
37. Салихова И.С. Показатели и методы оценки эффективности использования заёмных средств // Устойчивое развитие социально-экономических систем: наука и практика: сборник материалов III
38. Соколова М.И., Дементьева А.Г. Управление человеческими ресурсами /— М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.
- 39.. Тугушев Р.Ф. Проблемы и тенденции качества деятельности предприятия в условиях рынка и конкуренции // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. - 2015. - №5.
40. Федоров М.В. стратегическое управление человеческими ресурсами // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. - 2013..
41. Шабельник Л.С. Управление человеческими ресурсами // Электронный вестник Ростовского социально-экономического института. - 2016. - №2.
42. Шапиро С. А., Шатаева О. В. Основы управления персоналом в современных организациях [Экспресскурс] / С. А. Шапиро, О. В. Шатаева. – М.: ГроссМедиа, РОСБУХ, 2015. – 532 с.
43. Министерство природных ресурсов, лесного хозяйства и экологии Пермского края. URL: <http://priroda.permkrai.ru/>.
44. Школы научного менеджмента. Представители школ научного менеджмента. [Электронный ресурс] URL: <http://fb.ru/article/187816/nauchnyie-shkolyi-menedjmenta-predstaviteli-shkolyi-nauchnogo-menedjmenta> (дата обращения 30.03.2016)

45. Управление человеческими ресурсами. [Электронный ресурс] URL: <http://www.grandars.ru/college/biznes/upravlenie-chelovecheskimi-resursami.html> (дата обращения 30.03.2016)
46. Формирование эффективной системы менеджмента на туристической фирме «За четыре моря» [Электронный ресурс] URL: <http://bibliofond.ru/view.aspx?id=14786> (дата обращения 31.03.2016)
47. Международной научно-практической конференции [Электронное издание] – М.: изд. ЧОУВО «МУ им. С.Ю. Витте», 2016. С. 1170-1178
48. Кыновской леспромхоз. [Электронный ресурс]// Кыновской леспромхоз [Офиц. сайт]. URL: <http://www.kynlph.ru>
49. Годовой отчет АО «Кыновской леспромхоз» за 2017 год // режим доступа [<http://www.kynlph.ru/stockholders/data/2018/report.pdf>]
50. Федеральная служба государственной статистики. URL: <http://www.gks.ru/>.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

#### Сравнительный анализ понятий «управление человеческими ресурсами» и «управление персоналом»

Сфера	Цель деятельности	Типичные функции	Кому докладывают о выполнении
Управление человеческими ресурсами (стратегический аспект)	-Решение глобальных, долгосрочных, принципиально новых задач -Обеспечение наличия нужных людей в нужное время и в нужном месте, освобождение от ненужных людей. С сотрудниками обращаются как с «фактором производства», их «расставляют» как фигуры в шахматах	- Планирование человеческих ресурсов - Развитие индивидуальных способностей и повышение квалификации - Планирование затрат на персонал в рамках общих затрат организации - совмещение имеющихся человеческих ресурсов, квалификации и потенциалов со стратегией и целями организации. С сотрудниками обращаются как с объектом корпоративной стратегии и инвестиций, фактором преимущества в конкурентной борьбе	Директору
Управление персоналом	Решение повседневных проблем, которые требуют административного вмешательства	-Подбор и расстановка кадров - Управление трудовой мотивацией - Разрешение конфликтов - Организация оценки персонала - Организация оплаты труда	Заместителю директора

Обобщающие показатели эффективности деятельности предприятия

Показатель	Формула
<b>Темп роста объема продукции</b>	$T_V = \frac{V_{отч}}{V_{баз}} \cdot (100\%),$ <p>где <math>V_{отч}</math>, <math>V_{баз}</math> — объем производства продукции соответственно в отчетном и базисном году.</p>
<b>Темп роста прибыли</b>	$T_{\Pi} = \frac{\Pi_{отч}}{\Pi_{баз}} \cdot (100\%),$ <p>где <math>\Pi_{отч}</math>, <math>\Pi_{баз}</math> — прибыль соответственно в отчетном году и базисном году.</p>
<b>Рентабельность производства</b>	$R_{пр} = \frac{\Pi}{\overline{ОПФ} + \overline{НОС}} \cdot (100\%),$ <p>Где <math>\Pi</math> — прибыль;</p> <p><math>\overline{ОПФ}</math> — среднегодовая стоимость основных производственных фондов;</p> <p><math>\overline{НОС}</math> — среднегодовая величина нормируемых оборотных средств.</p>
<b>Затраты на 1 руб. продукции</b>	$z_{1р} = \frac{C_v}{V}$ <p>где <math>C_v</math> — себестоимость объема произведенной продукции; <math>V</math> — объем произведенной продукции.</p>

Частные показатели эффективности использования основных видов ресурсов

Показатель	Формула
<p><b>Производительность труда</b> <math>ПТ</math> выражает объем продукции, произведенной работником в единицу времени, и может быть определена по формулам:</p>	$ПТ = \frac{V}{ППП} \quad \text{или} \quad ПТ = \frac{V}{T_3},$ <p>где <math>ППП</math> — среднесписочная численность промышленно-производственного персонала предприятия;  <math>T_3</math> — трудозатраты, т.е. количество времени, затраченного на производство продукции.</p>
<p><b>Трудоемкость</b> <math>T_e</math> является обратным показателем по отношению к производительности труда:</p>	$T_e = \frac{1}{ПТ}.$
<p><b>Фондоотдача</b> <math>\Phi_o</math> характеризует объем производства продукции с 1 руб. среднегодовой стоимости основных производственных фондов</p>	$\Phi_o = \frac{V}{ОПФ}.$
<p><b>Фондоемкость</b> <math>\Phi_e</math> является обратным показателем по отношению к фондоотдаче:</p>	$\Phi_e = \frac{1}{\Phi_o}.$
<p><b>Материалоотдача</b> <math>M_o</math> показывает объем производства продукции, приходящийся на единицу материальных затрат:</p>	$M_o = \frac{V}{МЗ},$ <p>где <math>МЗ</math> — материальные затраты.</p>
<p><b>Материалоемкость</b> <math>M_e</math> является обратным показателем по отношению к материалоотдаче:</p>	$M_e = \frac{1}{M_o}.$

<p><b>Капиталоотдача</b> <math>K_o</math> характеризует стоимостный прирост объема продукции в расчете на 1 руб. капитальных вложений:</p>	$K_o = \frac{\Delta V}{K},$ <p>где <math>\Delta V</math>— прирост объема продукции;</p> <p><math>K</math> — капитальные вложения, направленные на прирост производства продукции.</p>
<p><b>Капиталоемкость</b> <math>K_e</math> является обратным показателем по отношению к капиталоотдаче:</p>	$K_e = \frac{1}{K_o}.$



ИНН 5 9 1 8 0 0 0 9 8 0 - -  
 КПП 5 9 1 8 0 1 0 0 1 Стр. 0 0 3

Форма по ОКУД 0710001

## Бухгалтерский баланс

## АКТИВ

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	На отчетную дату отчетного периода	На 31 декабря предыдущего года	На 31 декабря года, предшествующего предыдущему
1	2	3	4	5	6
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
-	Нематериальные активы	1110	0	0	0
-	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
-	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
-	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
-	Основные средства	1150	29602	34890	32153
-	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
-	Финансовые вложения	1170	2529	2529	-
-	Отложенные налоговые активы	1180	1548	1297	1103
-	Прочие внеоборотные активы	1190	342	342	249
-	Итого по разделу I	1100	34021	39058	33505
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
-	Запасы	1210	32847	26939	42352
-	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	1447	1504	1174
-	Дебиторская задолженность	1230	12704	12873	12657
-	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0	6367
-	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	789	2469	7
-	Прочие оборотные активы	1260	-	-	-
-	Итого по разделу II	1200	47787	43785	62557
-	<b>БАЛАНС</b>	1600	<b>81808</b>	<b>82843</b>	<b>96062</b>

**ПАССИВ**

<i>Пояснения<sup>1</sup></i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На отчетную дату отчетного периода</i>	<i>На 31 декабря предыдущего года</i>	<i>На 31 декабря года, предшествующего предыдущему</i>
1	2	3	4	5	6
<b>III КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>					
-	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	22595	22595	22595
-	Собственные акции, выкупленные у акционеров <sup>2</sup>	1320	(0)	(126)	(291)
-	Переоценка внеоборотных активов	1340	2666	2666	2666
-	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	-	-	-
-	Резервный капитал	1360	5649	5649	5649
-	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	2110	2145	2181
-	Итого по разделу III	1300	33020	32929	32800
<b>III ЦЕЛЕВОЕ ФИНАНСИРОВАНИЕ<sup>3</sup></b>					
-	Паевой фонд	1310	-	-	-
-	Целевой капитал	1320	-	-	-
-	Целевые средства	1350	-	-	-
-	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества	1360	-	-	-
-	Резервный и иные целевые фонды	1370	-	-	-
-	Итого по разделу III	1300	-	-	-
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
-	Заемные средства	1410	-	-	-
-	Отложенные налоговые обязательства	1420	2932	2590	10214
-	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
-	Прочие обязательства	1450	-	-	-
-	Итого по разделу IV	1400	2932	2590	10214
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>					
-	Заемные средства	1510	739	0	0
-	Кредиторская задолженность	1520	45117	47324	53048
-	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
-	Оценочные обязательства	1540	-	-	-
-	Прочие обязательства	1550	0	0	0
-	Итого по разделу V	1500	45856	47324	53048
-	<b>БАЛАНС</b>	1700	81808	82843	96062

ИНН 5 9 1 8 0 0 0 9 8 0 - -  
КПП 5 9 1 8 0 1 0 0 1 Стр. 0 1 1

Форма по ОКУД 0710002

## Отчет о финансовых результатах

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4	5
-	Выручка <sup>2</sup>	2110	221623	242507
-	Себестоимость продаж	2120	(165639)	(192805)
-	Валовая прибыль (убыток)	2100	55984	49702
-	Коммерческие расходы	2210	(47478)	(42334)
-	Управленческие расходы	2220	(-)	(-)
-	Прибыль (убыток) от продаж	2200	8506	7368
-	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
-	Проценты к получению	2320	-	-
-	Проценты к уплате	2330	(178)	(245)
-	Прочие доходы	2340	2387	1116
-	Прочие расходы	2350	(10364)	(7854)
-	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	2300	351	385
-	Текущий налог на прибыль	2410	(136)	(158)
-	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	158	166
-	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	(342)	(262)
-	Изменение отложенных налоговых активов	2450	251	194
-	Прочее	2460	-	-
-	<b>Чистая прибыль (убыток)</b>	2400	124	159
-	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	-	-
-	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	-	-
-	Совокупный финансовый результат периода <sup>3</sup>	2500	124	159
<b>СПРАВОЧНО</b>				
-	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	0	0
-	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	-	-

**Отчет об изменениях капитала**

Форма по ОКУД 0710003

**1. Движение капитала**

Уставный капитал 1	Собственные акции, выкупленные у акционеров 2	Добавочный капитал 3	Резервный капитал 4	Нераспределенная прибыль (историче- ский убыток) 5	Итого 6
<b>Величина капитала на 31 декабря года, предшествующего предыдущему (3100)</b>					
22595	(291)	2666	5649	2181	32800
<b>(ПРЕДЫДУЩИЙ ГОД)</b>					
<b>Увеличение капитала – всего: (3210)</b>					
0	-	0	0	159	159
в том числе:					
чистая прибыль (3211)				159	159
переоценка имущества (3212)				-	-
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала (3213)				-	-
дополнительный выпуск акций (3214)					
-	-	-			-
увеличение номинальной стоимости акций (3215)					
-	-	-		-	
реорганизация юридического лица (3216)					
-	-	-	-	-	-
<b>Уменьшение капитала – всего: (3220)</b>					
(0)	165	(-)	(-)	(195)	(30)
в том числе:					
убыток (3221)				(-)	(-)
переоценка имущества (3222)				(-)	(-)
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала (3223)				(195)	(195)
уменьшение номинальной стоимости акций (3224)					
(-)	-	-		-	(-)
реорганизация юридического лица (3226)					
-	-	-	-	-	(-)
дивиденды (3227)				(-)	(0)
Изменение добавочного капитала (3230)				-	-
Изменение резервного капитала (3240)				-	0

Уставный капитал 1	Собственные акции, выкупленные у акционеров 2	Добавочный капитал 3	Резервный капитал 4	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) 5	Итого 6
<b>Величина капитала на 31 декабря предыдущего года (3200)</b>					
22595	(126)	2666	5649	2145	32929
<b>(ОТЧЕТНЫЙ ГОД)</b>					
<b>Увеличение капитала – всего: (3310)</b>					
0	-	-	-	124	124
в том числе:					
чистая прибыль (3311)				124	124
переоценка имущества (3312)				-	-
доходы, относящиеся непосредственно на увеличение капитала (3313)				0	0
дополнительный выпуск акций (3314)				-	-
-	-	-	-	-	-
увеличение номинальной стоимости акций (3315)					
-	-	-	-	-	-
реорганизация юридического лица (3316)					
-	-	-	-	-	-
<b>Уменьшение капитала – всего: (3320)</b>					
(0)	126	(-)	(-)	(159)	(33)
в том числе:					
убыток (3321)				(-)	(-)
переоценка имущества (3322)				(-)	(-)
расходы, относящиеся непосредственно на уменьшение капитала (3323)				(159)	(159)
уменьшение номинальной стоимости акций (3324)				-	-
(0)	126	-	-	-	(126)
уменьшение количества акций (3325)					
(0)	0	-	-	-	(0)
реорганизация юридического лица (3326)					
0	0	0	0	0	(0)
дивиденды (3327)				(-)	(0)
Изменение добавочного капитала (3330)				0	-
Изменение резервного капитала (3340)				-	-
<b>Величина капитала на 31 декабря отчетного года (3300)</b>					
22595	(0)	2666	5649	2110	33020

**Отчет о движении денежных средств**

Форма по ОКУД 0710004

Наименование показателя 1	Код строки 2	За отчетный год 3	За предыдущий год 4
<b>Денежные потоки от текущих операций</b>			
Поступления – всего	4110	236451	246310
в том числе:			
от продажи продукции, товаров, работ и услуг	4111	234870	244550
арендных платежей, лицензионных платежей, роялти, комиссионных и иных аналогичных платежей	4112	-	-
от перепродажи финансовых вложений	4113	-	-
прочие поступления	4119	1581	1760
Платежи – всего	4120	(233836)	(229854)
в том числе:			
поставщикам (подрядчикам) за сырье, материалы, работы, услуги	4121	(117797)	(144385)
в связи с оплатой труда работников	4122	(87183)	(60136)
процентов по долговым обязательствам	4123	(178)	(245)
налог на прибыль	4124	(136)	(158)
прочие платежи	4129	(28542)	(24930)
Сальдо денежных потоков от текущих операций	4100	2615	16456
<b>Денежные потоки от инвестиционных операций</b>			
Поступления – всего	4210	72	-
в том числе:			
от продажи внеоборотных активов (кроме финансовых вложений)	4211	-	-
от продажи акций других организаций (долей участия)	4212	-	-
от возврата предоставленных займов, от продажи долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам)	4213	-	-
дивидендов, процентов по долговым финансовым вложениям и аналогичных поступлений от долевого участия в других организациях	4214	-	-
прочие поступления	4219	72	-
Платежи – всего	4220	(773)	(1400)
в том числе:			
в связи с приобретением, созданием, модернизацией, реконструкцией и подготовкой к использованию внеоборотных активов	4221	(773)	(1400)
в связи с приобретением акций других организаций (долей участия)	4222	(-)	(-)
в связи с приобретением долговых ценных бумаг (прав требования денежных средств к другим лицам), предоставление займов другим лицам	4223	(-)	(-)
процентов по долговым обязательствам, включаемым в стоимость инвестиционного актива	4224	(-)	(-)
прочие платежи	4229	(-)	(-)
Сальдо денежных потоков от инвестиционных операций	4200	(701)	(1400)

Наименование показателя	Код строки	За отчетный год	За предыдущий год
1	2	3	4
<b>Денежные потоки от финансовых операций</b>			
Поступления – всего	4310	2701	2000
в том числе:			
получение кредитов и займов	4311	2701	2000
денежных вкладов собственников (участников)	4312	-	-
от выпуска акций, увеличения долей участия	4313	-	-
от выпуска облигаций, векселей и других долговых ценных бумаг и др.	4314	-	-
прочие поступления	4319	-	-
Платежи – всего	4320	(6295)	(14594)
в том числе:			
собственникам (участникам) в связи с выкупом у них акций (долей участия) организаций или их выходом из состава участников	4321	(-)	(-)
на уплату дивидендов и иных платежей по распределению прибыли в пользу собственников (участников)	4322	(-)	(-)
в связи с погашением (выкупом) векселей и других долговых ценных бумаг, возврат кредитов и займов	4323	(1963)	(2000)
прочие платежи	4329	(4332)	(12594)
Сальдо денежных потоков от финансовых операций	4300	(3594)	(12594)
Сальдо денежных потоков за отчетный период	4400	(1680)	2462
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на начало отчетного периода	4450	2469	7
Остаток денежных средств и денежных эквивалентов на конец отчетного периода	4500	789	2469
Величина влияния изменений курса иностранной валюты по отношению к рублю	4490	-	-

## Структура имущества и источники его формирования

Показатель	Значение показателя					Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.			в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.4-гр.2)	± % ((гр.4-гр.2) : гр.2)
	31.12.2015	31.12.2016	31.12.2017	на начало анализируемого периода (31.12.2015)	на конец анализируемого периода (31.12.2017)		
1	2	3	4	5	6	7	8
<b>Актив</b>							
1. Внеоборотные активы	33 505	39 058	34 021	34,9	41,6	+516	+1,5
в том числе: основные средства	32 153	34 890	29 602	33,5	36,2	-2 551	-7,9
нематериальные активы	–	–	–	–	–	–	–
2. Оборотные, всего	62 557	43 785	47 787	65,1	58,4	-14 770	-23,6
в том числе: запасы	42 352	26 939	32 847	44,1	40,2	-9 505	-22,4
дебиторская задолженность	12 657	12 873	12 704	13,2	15,5	+47	+0,4
денежные средства и краткосрочные финансовые вложения	6 374	2 469	789	6,6	1	-5 585	-87,6
<b>Пассив</b>							
1. Собственный капитал	32 800	32 929	33 020	34,1	40,4	+220	+0,7
2. Долгосрочные обязательства, всего	10 214	2 590	2 932	10,6	3,6	-7 282	-71,3
в том числе: заемные средства	–	–	–	–	–	–	–

3. Краткосрочны е обязательства *, всего	53 048	47 324	45 856	55,2	56,1	-7 192	-13,6
в том числе: заемные средства	–	–	739	–	0,9	+739	–
<b>Валюта баланса</b>	<b>96 062</b>	<b>82 843</b>	<b>81 808</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>- 14 254</b>	<b>-14,8</b>

## Анализ ликвидности активов и пассивов организации

Активы по степени ликвидности	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ период, %	Норм. соотношение	Пассивы по сроку погашения	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ период, %	Излишек/недостаток платеж. средств тыс. руб., (гр.2 - гр.6)
1	2	3	4	5	6	7	8
А1. Высоколиквидные активы	789	-87,6	$\geq$	П1. Наиболее срочные обязательства	45 117	-15	-44 328
А2. Быстрореализуемые активы	12 704	+0,4	$\geq$	П2. Среднесрочные обязательства	739	-	+11 965
А3. Медленно реализуемые активы	34 294	-21,2	$\geq$	П3. Долгосрочные обязательства	2 932	-71,3	+31 362
А4. Труднореализуемые активы (внеоборотные активы)	34 021	+1,5	$\leq$	П4. Постоянные пассивы	33 020	+0,7	+1 001

Анализ внешней среды косвенного воздействия АО «Кыновской  
леспромхоз»

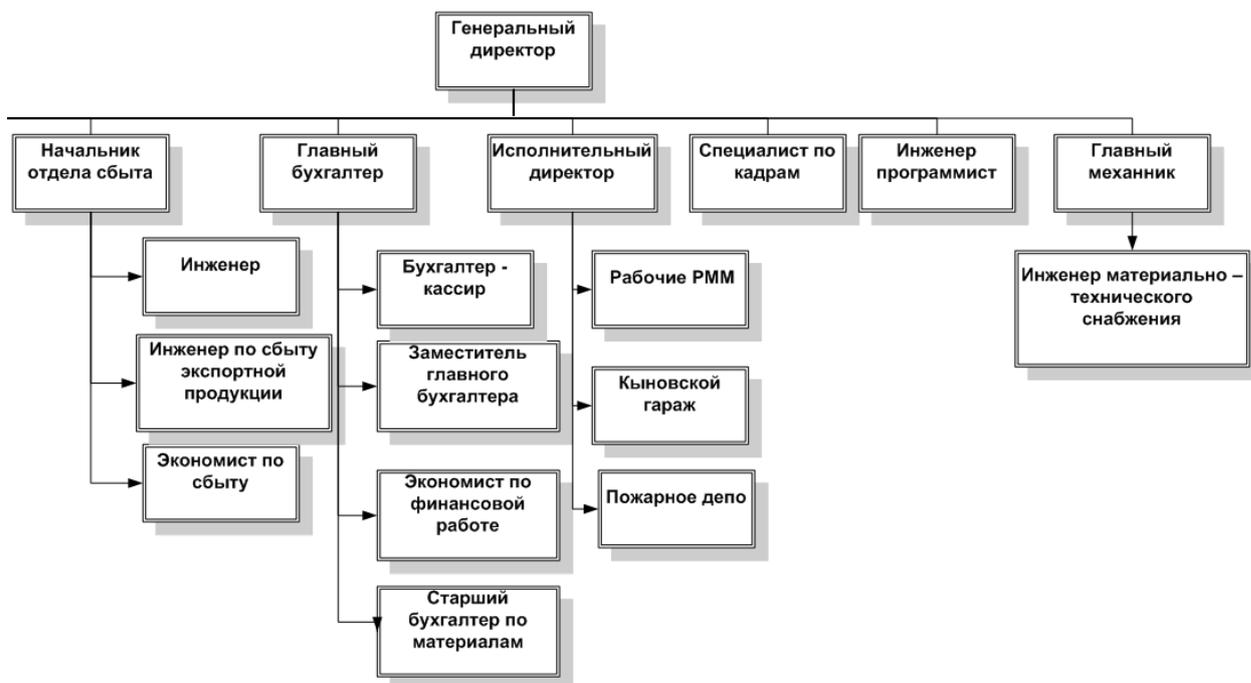
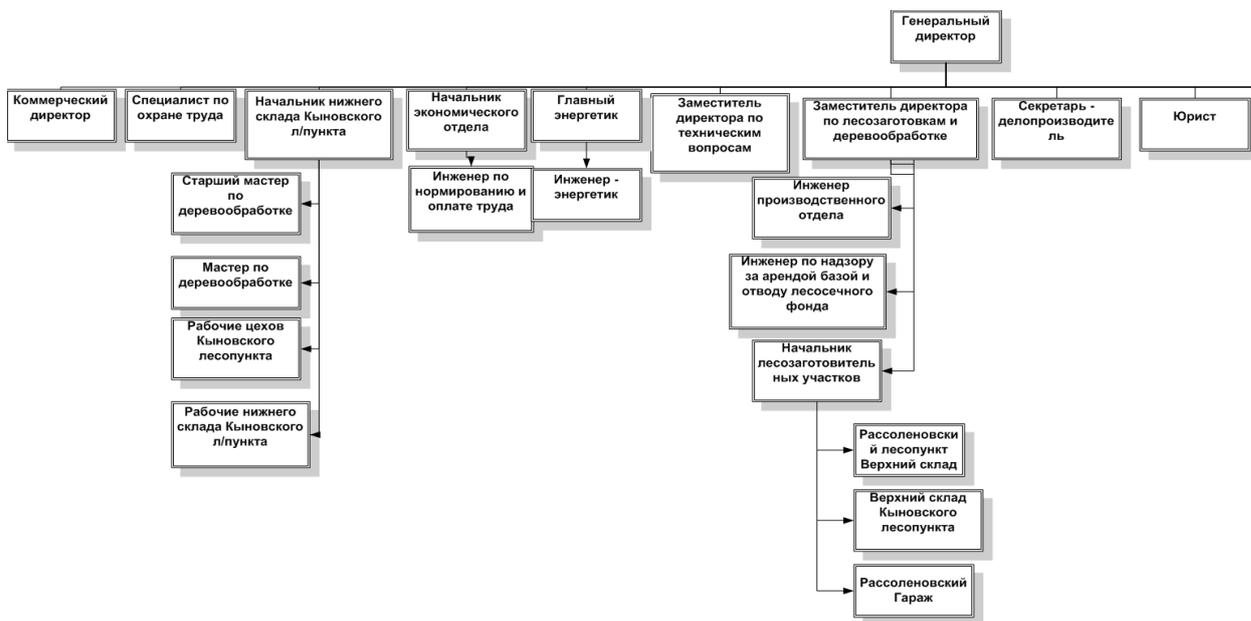
Группа факторов	Возможности	Угрозы
Р – политическая обстановка в стране	Благоприятный налоговый климат в регионе Рост спроса на продукцию ЛПК на мировом рынке Рост инвестиционной активности отечественных компаний	Высокие таможенные пошлины. Изменение налогового законодательства Отсутствие поддержки лесозаготовительной и лесоперерабатывающей отрасли со стороны государства
Е – экономические факторы	Благоприятная для России внутренняя конъюнктура. Улучшение деятельности банковской системы.	Повышение цен на энергоносители. Недостаточная для устойчивого роста инвестиционная активность. Снижение рентабельности производства вследствие унижения прибыли.  Изменение процентных ставок. - Изменение валютного курса
S – социальные факторы	Увеличение числа высококвалифицированных работников. Приток молодых специалистов.	Низкая мобильность населения. Отток работников.
T – техника и технологии	Появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования. Программа правительства, направленных на развитие инноваций, ориентированных, прежде всего на модернизацию имеющихся производств.	Низкая инновационная активность и невысокие темпы развития высокотехнологичного сектора экономики. Возможность использования конкурентами современных технологий, позволяющих занять более выгодное положение по ассортименту продукции и уровню затрат.
E – экология	Внедрение экологически безопасных производств.	Низкая экологичность производств.

## Цены на продукцию АО «Кыновской леспромхоз»

№	Наименование	ГОСТ / ТУ	Размеры	Единицы измерения	Цена с НДС, руб.
1	Балансы хвойные	ГОСТ 9763-88	D=6–40 см, L=2 м	м <sup>3</sup>	1550
2	Дрова технологические	ТУ-13-0273685-404-89	D=3–40 см, L=3 м	м <sup>3</sup>	720
3	Дрова технологические	ТУ-13-0273685-404-89	D=0,4-0,7–40 см, L=3 м	м <sup>3</sup>	930
4	Пилоочник берёзовый	ГОСТ 9462-88	D от 14 см, L=4 м	м <sup>3</sup>	2500
5	Пилоочник лиственный	ГОСТ 9462-88	D от 14 см, L=4 м	м <sup>3</sup>	2300
6	Фансырье	ГОСТ 9462-88	L=4 м, L=5,3 м	м <sup>3</sup>	3300
7	Фансырье	ГОСТ 9462-88	L=3,2 м	м <sup>3</sup>	3300
8	Балансы березовые экспортные	ГОСТ 22296-89	D до 14 мм	м <sup>3</sup>	1550
9	Балансы березовые	ГОСТ 22296-89	D=6–24 см, L=4 м	м <sup>3</sup>	1350
10	Щепа окоренная	ГОСТ 15815-83 марки Ц-1		м <sup>3</sup>	1300
11	Пиломатериал хвойный обрезной (транспортной влажности 18-22 %) без НДС	ГОСТ 26002-83 I-III сорт	L=4 м	м <sup>3</sup>	12800
12	Пиломатериал хвойный обрезной (транспортной влажности 18-22 %) без НДС	ГОСТ 26002-83 IV сорт	L=4 м	м <sup>3</sup>	11400
13	Пиломатериал хвойный обрезной (транспортной влажности 18-22 %) без НДС	ГОСТ 26002-83 V сорт	L=4 м	м <sup>3</sup>	9250
14	Пиломатериал хвойный обрезной (транспортной влажности 18-22 %) без НДС	ГОСТ 26002-83 I-III сорт	L=3 м	м <sup>3</sup>	12450
15	Пиломатериал хвойный обрезной (транспортной влажности 18-22 %) без НДС	ГОСТ 26002-83 IV сорт	L=3 м	м <sup>3</sup>	11000

16	Пиломатериал хвойный обрезной (транспортной влажности 18-22 %) без НДС	ГОСТ 26002-83 V сорт	L=3 м	м <sup>3</sup>	8950
17	Пиломатериал хвойный обрезной без НДС экспортный	ГОСТ 8486-86	L=4 м	м <sup>3</sup>	11750
18	Пиломатериал хвойный обрезной без НДС экспортный	ГОСТ 8486-86	L=3 м	м <sup>3</sup>	11700
19	Пиломатериал хвойный обрезной	ГОСТ 26002-83 V сорт	L=4 м	м <sup>3</sup>	9400
20	Пиломатериал хвойный обрезной	ГОСТ 26002-83 V сорт	L=3 м	м <sup>3</sup>	9000
21	Пиломатериал хвойный обрезной (обзол)	ГОСТ 8486-86	L=4 м	м <sup>3</sup>	4300
22	Пиломатериал хвойный необрезной	ГОСТ 8486-86	L=4 м	м <sup>3</sup>	5000
23	Пиломатериал лиственный необрезной	ГОСТ 2695-83	L=4 м	м <sup>3</sup>	4300
24	Горбыль хвойный от лесопиления	ГОСТ 13-28-74	L=2-4 м	м <sup>3</sup>	1000
25	Доска для пола шпунтованная (транспортной влажности 18-22 %)	ГОСТ 8242-88	L=4 м	м <sup>3</sup>	16900
26	Доска обшивочная сращеная (транспортной влажности 18-22 %) ель	ГОСТ 8242-88	L=6 м	м <sup>3</sup>	17500
27	Доска обшивочная сращеная (транспортной влажности 18-22 %) осина	ГОСТ 8242-88	L=6 м	м <sup>3</sup>	1 сорт 22000 2 сорт 20200
28	Доска обшивочная сращеная (транспортной влажности 18-22 %) липа	ГОСТ 8242-88	L=6 м	м <sup>3</sup>	23000
29	Доска обшивочная хвойная (транспортной влажности 18-22 %)	ГОСТ 8242-88	L=2-4 м, H=16-19 мм	м <sup>3</sup>	15500
30	Доска для пола шпунтованная	ГОСТ 8242-88	L=4 м, H=27-29 мм	м <sup>3</sup>	14500
31	Доска обшивочная	ГОСТ 8242-88	L=2-4 м, H=16-19 мм, B=74 мм	м <sup>3</sup>	14500

Организационная структура АО «Кыновской леспромхоз»



Усовершенствованная организационная структура АО «Кыновской леспромхоз»

