

**Министерство образования и науки Российской Федерации**

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«ПЕРМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-  
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Факультет информатики и экономики  
Кафедра экономики

**Выпускная квалификационная работа**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

Работу выполнила:  
студентка IV курса очной  
формы обучения,  
специальность 38.03.02  
«Менеджмент»  
**Пономарева Наталья  
Юрьевна**

\_\_\_\_\_  
(подпись)

<p>«Допущена к защите в ГЭК» Зав. кафедрой _____ (подпись) « ____ » _____ 2016 г.</p>	<p>Научный руководитель: Профессор, доктор экономических наук <b>Малышев Юрий Авенирович</b> _____ (подпись)</p>
---	--

Пермь

2018

## Содержание

<b>Введение</b> .....	3
<b>1. Теоретические основы системного подхода при управлении персоналом</b> .....	6
1.1 Основные понятия, связанные с системой управления персоналом .....	6
1.2 Особенности управления персоналом в отрасли .....	19
1.3 Методы интегральной оценки соответствия персонала стратегическим целям предприятия .....	26
<b>2. Организационно-экономическая характеристика</b> .....	32
2.1 Характеристика отрасли и рынка, основные направления деятельности .....	32
2.2 Оценка конкурентоспособности ПАО «Т Плюс» .....	49
2.3 Анализ системы управления персоналом, количественный и качественный состав персонала ПАО «Т Плюс» Пермский филиал .....	59
<b>3. Совершенствование системы управления персоналом</b> .....	74
3.1 Стратегическое соответствие и характеристика выявленных проблем .....	74
3.2. Разработка и оценка эффективности предложенных рекомендаций .....	79
Заключение .....	92
Список литературы .....	94
Приложения .....	100

## Введение

На сегодняшний день наиболее важными факторами конкурентоспособности являются не природные и финансовые ресурсы, а ресурсы человеческие, то есть люди, а также их профессиональные и личностные качества, их стремление к достижению поставленных целей, знания и умения, их творческие и новаторские способности.

Персонал - это гарант функционирования организации. Именно этот ресурс требует особого внимания и детального изучения, а значит и проблемы, возникающие с этим ресурсом, необходимо вовремя выявить и разрешить.

Проблемы могут быть разной степени опасности, например, снижение производительности труда из-за неподходящих условий работы, неблагоприятного психологического климата внутри коллектива, также могут быть вопросы во взаимодействии руководства и подчиненных.

А ведь именно от грамотного менеджмента, от настроения персонала, отношения к работе, чувства необходимости этому предприятию и зависит, в целом, успех организации, ее положение на рынке, имидж, лояльность потребителей, способность добиваться поставленных целей и быть успешными в своей отрасли.

Система управления персоналом включает не только четкое определение целей, но и своевременный контроль за их достижением, а также планирование кадрового состава, набор кадров, определение оплаты труда, адаптация и профориентация сотрудников, обучение, оценка эффективности работы, подготовка руководящих кадров.

Система управления состоит из важных подсистем, таких как подсистема маркетинга, обеспечения условий труда, развития персонала, мотивации и информационного обеспечения. Для успешной работы организации необходимо наладить взаимодействие всех подсистем. Только в

совокупности, все подсистемы образуют мощную структуру, которая обеспечивает развитие предприятия и укрепление позиций на рынке.

Совершенствование всей системы управления персоналом происходит только после анализа, выявления проблемных мест и разработки вариантов решения этих проблем и вопросов в каждой из подсистем.

Среди проблем, связанных с персоналом может быть снижение производительности, высокая текучесть кадров из-за неудовлетворительных условий труда, из-за несвоевременной оплаты труда или несоответствие заработной платы и объема выполненной работы.

Существует множество различных методов совершенствования системы управления. Среди них: системный анализ, правильная расстановка и ротация кадров, реструктуризация целей.

Объектом исследования является ПАО «Т Плюс» пермский филиал.

Предметом исследования выступает система управления персоналом.

Цель исследования состоит в разработке мероприятий по совершенствованию и повышению эффективности системы управления персоналом.

Достижение поставленной цели определило постановку и решение следующих задач:

- раскрыть основные понятия, связанные с управлением персоналом
- показать особенности в управлении персоналом в отрасли электроэнергетики
- изучить методы оценки соответствия персонала стратегическим целям
- рассмотреть характеристику отрасли и деятельность организации, оценить конкурентоспособность

- исследовать качественный и количественный состав персонала организации
- провести анализ системы управления персоналом
- разработать рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом

Гипотезой работы является следующее предположение. Соответствие персонала поставленным целям и эффективное взаимодействие подсистем управления позволит достичь высоких результатов деятельности.

В исследовании использовались такие методы как обобщение, систематизация, оценка исходного материала, его анализ, интервьюирование и методы статистического анализа.

# 1. Теоретические основы системного подхода при управлении персоналом

## 1.1 Основные понятия, связанные с системой управления персоналом

Система управления организацией в целом представляет собой сложный механизм рационального использования различных ресурсов.

На входе в систему управления организация имеет человеческие, материальные и не материальные, информационные и финансовые ресурсы (рис. 1).

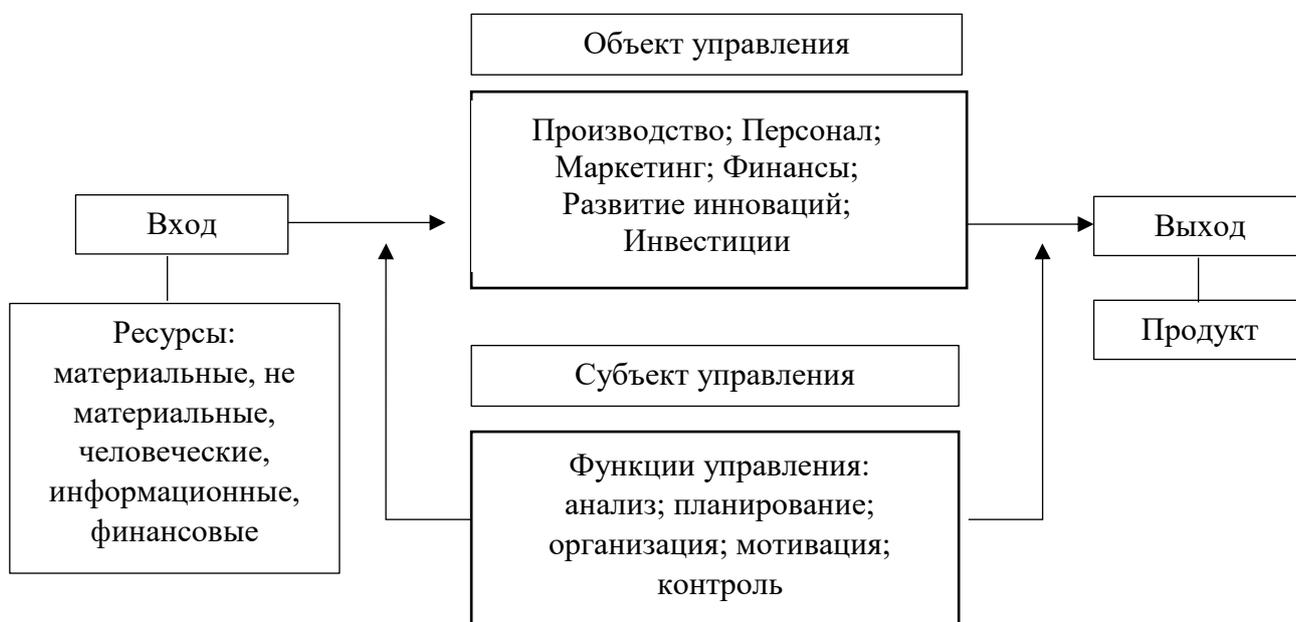


Рис. 1. Модель системы управления предприятием («вход-выход»)

Для того, чтобы добиться целей, организации необходимо эффективно проанализировать, спланировать, организовать, мотивировать и контролировать поступающие ресурсы.

Квалифицированный сотрудник и успешная система управления персоналом во многом определяет эффективность деятельности компании.

Для того, чтобы проводить мероприятия по совершенствованию подсистем и системы управления персоналом необходимо познакомиться с

основными понятиями из данной темы, изучить методы оценки персонала и посмотреть особенности управления сотрудниками.

«Персонал организации» в современном понимании — это совокупность физических лиц, состоящих с организацией, как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором найма. В наиболее общем виде понятие «персонал» охватывает всю совокупность наемных работников данного предприятия (организации), выполняющих совершенно определенные задачи.<sup>1</sup>

Анализ теории управления персоналом позволил ряду исследователей выделить принципы управления персоналом в современных условиях:

1. Признание человеческих ресурсов решающим фактором эффективности и конкурентоспособности организации, ключевым ее ресурсом, экономически полезным и социально ценным.

2. Стратегический подход: ориентация на стратегический подход к управлению персоналом, в основе которого лежит интеграция кадровой стратегии в корпоративную с учетом долгосрочных перспектив развития человеческих ресурсов как конкурентных преимуществ организации в рыночной среде.

3. Принцип инвестиционности заключается в признании экономической важности капиталовложений, связанных с привлечением, использованием и развитием персонала организации. Принцип соотнесения денежных затрат на формирование и развитие человеческих ресурсов с практическими результатами (в виде прибыли) должен стать главенствующим в хозяйственной деятельности предприятия.

4. Самоуправление и демократизация — активное привлечение работников к управлению на всех уровнях, делегирование полномочий в

---

<sup>1</sup> Кравченко И. А. История менеджмента, 2015 [Электронный ресурс] // Библиотека учебной и научной литературы.

рамках их компетентности, развитие партнерства и сотрудничества в организации.

5. Принцип развития. Современные организации создают условия для непрерывного обучения и развития работников, стремясь раскрыть их интеллектуальные, творческие и предпринимательские способности, способствуя росту их компетенции и мотивации для достижения как общих организационных целей, так и для удовлетворения их личных потребностей.

6. Принцип качества трудовой жизни. В условиях перехода от технократического подхода к гуманистическому в управлении человеческими ресурсами организации должны обеспечивать обогащение содержания труда, справедливое вознаграждение за личный вклад в конечный результат организации, создание комфортных условий и благоприятного психологического микроклимата в трудовом коллективе, формирование позитивной организационной культуры, предоставление возможностей для профессионального и служебного роста.

7. Принцип профессионализации управления основан на необходимости повышения организационного статуса, уровня профессиональной компетентности специалистов служб управления персоналом, способных выполнять сложные аналитические, управленческие, социальные, образовательные функции, грамотно регулировать трудовые отношения и формировать «социальный мир» в организации.

8. Принцип инновационности состоит в постоянном совершенствовании форм организации труда, обновлении методов воздействия и побуждения работников к производительной и творческой деятельности, разработке и внедрении прогрессивных персонал-технологий развития человеческих ресурсов.

Данные принципы рассматриваются в качестве базовых установок, общих подходов в формировании механизма управления персоналом на

уровне организации с учетом конкретной ситуации и специфики ее деятельности.<sup>2</sup>

Так, современные организации стремятся наладить систему управления персоналом. Становится все больше и больше предприятий, которые заинтересованы в развитии и обучении своих сотрудников. Они используют нововведения в техниках управления, а также теоретическую базу и опыт.

В целом, система управления персоналом — это совокупность приемов, методов, технологий организации работы с персоналом. Любая система является совокупностью компонентов, которые можно рассматривать как самостоятельные системы с собственными целями и задачами.<sup>3</sup>

При изучении сущности понятия «система управления персоналом» до сих пор не сформировалось единого мнения о понятии и компонентах, которые ее формируют. Обобщая теоретические исследования в сфере управления персоналом, можно выделить отличия при трактовке сущности системы управления персоналом (приложение 1).

Управление персоналом, также, как и другие процессы, следует рассматривать с учетом того, что все элементы взаимосвязаны и с учетом специфики деятельности компании. Система подразумевает устойчивость и если какая-либо подсистема будет не согласована с ней, то она отвергнет ее. В ином случае будет нарушена целостность и вся система может развалиться.

Так, обобщив идеи авторов, можно сказать, что система управления персоналом — это совокупность взаимосвязанных элементов, методов и мероприятий, направленных на нормальное функционирование, развитие и

---

<sup>2</sup> Кравченко И. А. История менеджмента, 2015 [Электронный ресурс] // Библиотека учебной и научной литературы.

<sup>3</sup> Димитриева С.Д., Мерзлякова И.А. Теоретические подходы к определению системы управления персоналом организации // Инновационная наука. 2016. №6-1.

эффективное использование человеческих ресурсов для достижения как целей сотрудника, так и целей организации.

Чтобы адаптироваться к условиям постоянно развивающегося рынка, необходимо осуществить переход от традиционного управления персоналом к концепции современного управления персоналом. Традиционные системы управления были ответом на стандартную технологию и постоянную внешнюю среду, в то время как новые системы управления персоналом – это реакция на быстрые изменения, на постоянное совершенствование технологий производства. Существуют различные аспекты управления персоналом (приложение 2).

Так, современная система управления персоналом более ориентирована на стратегические цели, долгосрочную работу. Она стала социально-ориентированной, в центре стоит развитие и образование сотрудников, как фактор развития и роста всей организации. Современная система более гибкая, дающая сотрудникам поле для самораскрытия и самоконтроля.

Вся система управления персоналом состоит из ряда подсистем: органов управления, функциональной, исполнительской, информационно-коммуникационного обеспечения.

Своевременное, точное, полное вложение ресурсов в управление, в работу с каждой из подсистем позволит повысить конкурентоспособность организации, улучшить имидж, укрепит позиции на рынке, сделает ее более привлекательной для потребителей и поставщиков (рис.2).

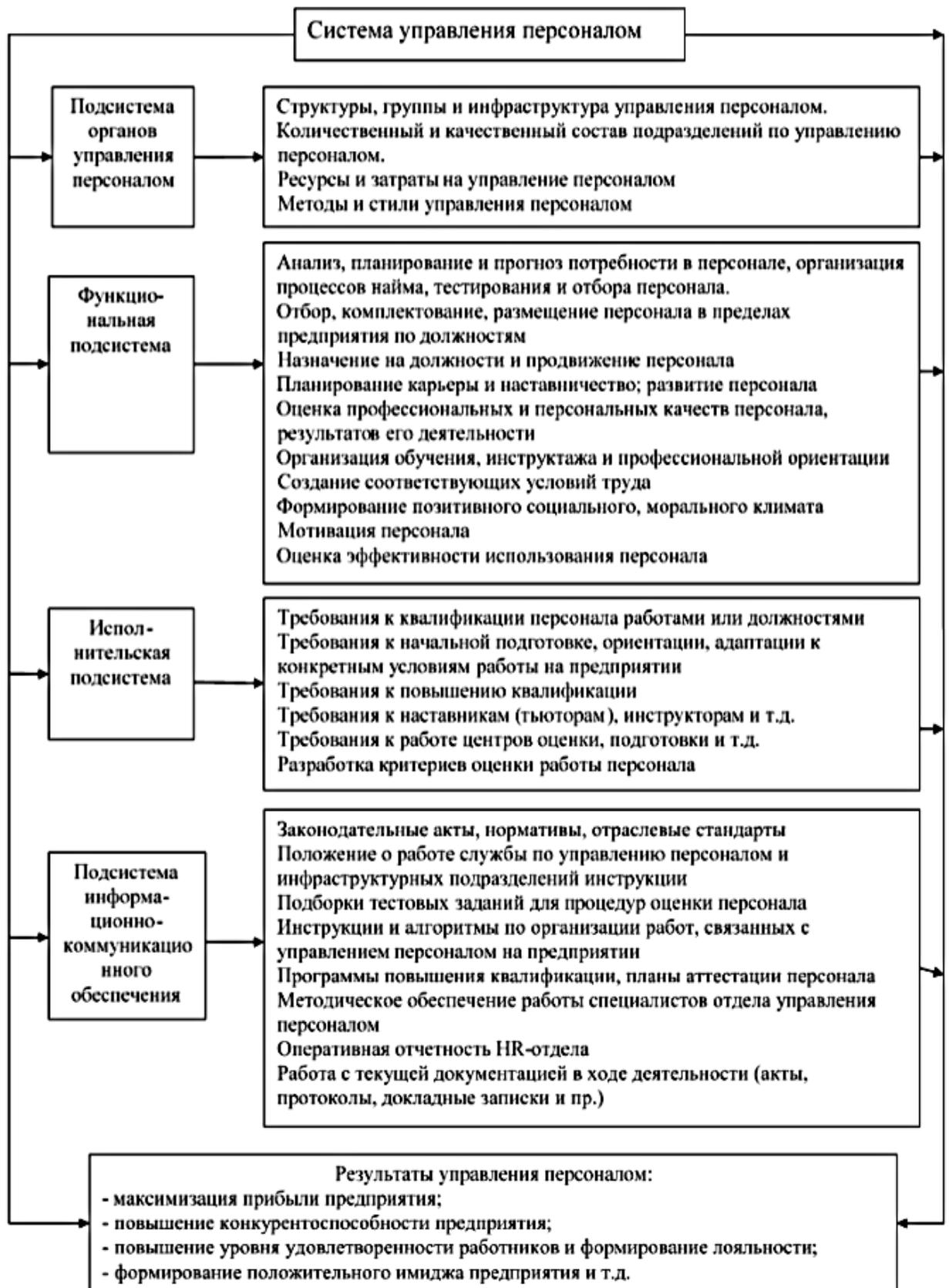


Рис 2. Состав подсистем управления персоналом<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Димитриева С.Д., Мерзлякова И.А. Теоретические подходы к определению системы управления персоналом организации // Инновационная наука. 2016. №6-1.

Для успешной работы организации необходимо правильно и рационально организовать трудовые ресурсы. Знать какое количество персонала нужно для производства товаров и услуг. Другими словами, в процессе деятельности необходимо подобрать, набрать и правильно расставить кадры, с учетом специфики рынка и выпускаемой продукции, обеспечить персонал хорошими условиями труда, развивать и обучать, выстроить возможность карьерного роста, а также разработать систему мотивации.

Именно кадровая политика реализует цели и задачи управления персоналом.

Под кадровой политикой понимают систему теоретических взглядов, принципов, правил, норм, определяющих основное направление работы с персоналом, а также методы этой работы, позволяющие создать высокопроизводительный сплоченный коллектив.

Кадровая политика может быть закрытой и открытой, пассивной и активной (рациональной и авантюристической), реактивной и превентивной.

Основной характеристикой закрытой кадровой политики является то, что новые сотрудники привлекаются только на низшие должности, обучение осуществляется преимущественно внутри организации, особое внимание уделяется совершенствованию мотивации труда.

Открытая кадровая политика наоборот направлена на привлечение сотрудников со стороны, на обучение персонала во внешних центрах, на совершенствование стимулирования труда.

Активная кадровая политика осуществляется в соответствии со стратегией управления персоналом, которая разрабатывается и реализуется организацией.

Рациональная – присутствует обоснованный прогноз развития кадровой ситуации и программа работы с кадрами.

Авантюристическая – необоснованный прогноз развития кадровой ситуации.<sup>5</sup>

Пассивная кадровая политика проявляется в отсутствии какой-либо программы действий относительно персонала.

Для реактивной кадровой политики характерен контроль над негативным состоянием, разрабатываются меры по локализации ситуации, ограничивается кадровым планированием.

Превентивная – существуют обоснованные прогнозы развития кадровой ситуации (краткосрочные и среднесрочные), но у организации нет средств для влияния на эти прогнозы.

Основные задачи кадровой политики:

- обеспечивать организацию опытными высококвалифицированными и заинтересованными работниками;
- эффективно использовать мастерство и потенциальные возможности каждого работника;
- создавать в организации условия для наиболее полного удовлетворения персонала своей работой;
- стимулировать и поддерживать стремление каждого работника к сохранению благоприятного климата на производстве;
- поддерживать среди работников интерес к достижению общей выгоды своего коллектива и организации в целом.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Маренков Н.Л. Управление персоналом организации: учеб.пособие для вузов / Н. Л. Маренков, Н. Н. Косаренко. М., 2015. С. 262.

<sup>6</sup> Белоусова Д.В. Вариации на тему кадрового аудита // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2014. № 2. С. 21-28.

Именно решив задачи кадровой политики организация будет функционировать успешно и на полную силу, задействовав максимум своих ресурсов.

Процесс работы с персоналом должен быть построен так, чтобы кратчайшим путем приходило к желаемому результату в отношении любого вопроса или проблемы в кадровой сфере.

Так, в ходе формирования кадровой политики, в идеальном случае, должно происходить согласование следующих аспектов:

- разработка общих принципов кадровой политики, определение приоритетов целей;
- организационно-штатная политика – планирование потребности в трудовых ресурсах, формирование структуры и штата, назначения, создание резерва, перемещения;
- информационная политика – создание и поддержка системы движения кадровой информации;
- финансовая политика – формулирование принципов распределения средств, обеспечение эффективной системы стимулирования труда;
- политика развития персонала – обеспечение программы развития, профориентация и адаптация сотрудников, планирование индивидуального продвижения, формирование команд, профессиональная подготовка и повышение квалификации;
- оценка результатов деятельности – анализ соответствия кадровой политики и стратегии организации, выявление проблем в кадровой

работе, оценка кадрового потенциала (центр оценки и другие методы оценки эффективности деятельности).<sup>7</sup>

Каждый этап кадровой политики – от подбора персонала до его увольнения – имеет определенные подходы, которые помогут достичь максимальной эффективности.

Так, на этапе подбора кадров, в современных условиях, используют:

- Агрессивный хедхантинг (англ. headhunting «охота за головами» от head «голова» + hunting «охота») – охота за перспективными сотрудниками компаний-конкурентов;
- HR-брендинг – формирование привлекательного образа компании (именно для сотрудников);
- Автоматизация подбора персонала — использование IT-систем (ATS – Applicant Tracking System – ПО, которое позволяет выполнять рекрутинговые задачи в электронном виде);
- Дистанционный подбор персонала — прием на работу сотрудников удаленной работы (не в офисе);
- Использование социальных сетей для поиска сотрудников.

В последнее время охоте ведется на квалифицированных сотрудников рабочих специальностей (сферы электроэнергетики, машиностроения и строительства)

На этапе адаптации кадровые службы стараются как можно быстрее ввести нового работника в курс дела и помочь адаптироваться к новым условиям труда. Здесь могут быть использованы ознакомительные экскурсии по предприятию, наставничество, а также проведение семинаров и тренингов

---

<sup>7</sup> Щёкин Г.В. Социальная теория и кадровая политика / под ред. Г.В. Щёкина. М., 2016. С. 87.

(на развитие коммуникативных навыков и обучение технологиям поведения в конфликтных ситуациях).

Также целесообразно применение мотивации, как материальной, так и не материальной. Зачастую эти два вида применяются в комплексе. В качестве материальной части мотивации применяется система денежных вознаграждений (премирование), а нематериальная мотивация выражается в формировании у сотрудника гордости за выполненную работу (доски почета).

Оценка – важный и необходимый элемент кадровой политики, который позволит проанализировать профессиональные навыки сотрудника. При оценке могут использоваться:

- Аттестация – с целью определения или подтверждения уровня квалификации, разряда или категории (в зависимости от вида деятельности организации);
- Тестирование и интервьюирование;
- Метод экспертных оценок – привлечение экспертов, для оценки работы, производительности труда и т.д.;
- Ассесмент-центр – относится к современным методам тестирования, интервьюирования персонала и моделирования ситуаций. Методы данного подхода позволят руководителю сделать вывод о компетенциях и профессионализме изучаемого работника.

Также чрезвычайно важный этап – обучение и развитие персонала. Проведение деловых игр и тренингов, различного рода лекции, конференции и семинары, и прохождение профессиональных курсов обучения.

Во многих компаниях существует отделы профессионального развития, где как раз разрабатываются планы по обучению и переквалификации, а также строится карьерная линия сотрудника.

На сегодняшний день существуют не только различные методы управления персоналом, но и их классификации.

Так, основными методами являются:

- Административные (основаны на дисциплине и системе административно-правовых взысканий);
- Экономические (основаны на материальных стимулах);
- Социально-психологические (используются для увеличения социальной активности персонала).

Административный метод управления персоналом отличается от двух других прямым характером воздействия и необходимостью четкого соблюдения и следования административным и регламентирующим актам. Административные методы строятся на власти, дисциплине и взысканиях: правовое регулирование, установление административных норм, издание приказов, актов, распоряжений, инструктаж, подбор, отбор и расстановка персонала, утверждение методик и разработка должностных инструкций и стандартов организации.<sup>8</sup>

Экономические методы – это способы воздействия на персонал при помощи соотношения затраты-результат: экономическое стимулирование, финансирование, мотивация труда, оплата труда, ценообразование и установление материальных поощрений.

Социально-психологические методы строятся на использовании социального механизма управления: установление моральных санкций и поощрений, развитие ответственности, установление норм поведения (социальных), создание благоприятного климата в коллективе, социальная и

---

<sup>8</sup> Липатов Сергей Алексеевич Управление персоналом развивающейся организации // Организационная психология. 2014. №2.

моральная мотивация и стимулирование, а также участие работников в управлении.<sup>9</sup>

Таким образом, изучив основные понятия, связанные с системой управления персоналом можно сказать, что сотрудники, персонал – это важный, а во многих случаях решающий, фактор эффективной деятельности и конкурентоспособности организации. Рассмотрев классический и современный подходы к управлению персоналом, нельзя не заметить ориентацию на сотрудника. Современные организации выделяют немалые средства на развитие и обучение сотрудников.

По итогу изученного материала, можно сказать, что управление персоналом – это организованное воздействие на сотрудников с целью обеспечения наиболее эффективного функционирования организации, а также включает удовлетворение интересов группы и каждого сотрудника индивидуально.

А система управления персоналом – это совокупность приемов и методов, которые используются при работе с персоналом. В систему включаются определение потребности в определенной категории сотрудников, набор и отбор персонала, прием на работу и адаптация, а также обучение и оценка, и планирование карьерного роста.

Система управления персоналом во многом зависит от кадровой службы и результаты разрешений кадровых вопросов. Последствия принятия решений по теме кадров тесно связаны со стратегией компании.

А также большая роль отводится интеграции кадровой политики. Своевременное и точное регулирование действий в подсистемах управления персоналом приведет к устойчивому развитию на рынке, повышению конкурентоспособности и улучшению имиджа организации.

---

<sup>9</sup> Барбарская М. Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе // Основы ЭУП. 2014. №4 (16).

## 1.2 Особенности управления персоналом в отрасли (электроэнергетика)

Управление персоналом – сложный многогранный процесс, который включает в себя рациональное использование, планирование трудового потенциала для достижения общих целей компании.

Управление персоналом имеет базовую часть, принципы и технологии, но также дополняется особенностями отрасли.

Исследование данной работы происходит на основе ПАО «Т Плюс». Группа «Т Плюс» — крупнейшая российская частная компания, работающая в сфере электроэнергетики и теплоснабжения. Компания обеспечивает стабильное и бесперебойное энергоснабжение в 16 регионах России. Клиентами компании являются более 14 млн физических лиц и более 160 тысяч юридических лиц.

Для того, чтобы рассмотреть особенности управления персоналом в отрасли электроэнергетики следует изучить основные понятия, связанные с данным термином.

Энергетический комплекс, его составляющие, в настоящее время являются «локомотивом» экономики России и определяют ее безопасность.

Так, электроэнергетика — отрасль экономики, которая включает в себя комплекс экономических отношений, возникающих в процессе производства, передачи электрической энергии, сбыта и потребления электрической энергии. Электроэнергетика является основой функционирования экономики и жизнеобеспечения.<sup>10</sup>

Определение электроэнергетики содержится также в ГОСТ 19431-84:

---

<sup>10</sup> Федеральный закон Российской Федерации от 26 марта 2003 г. N 35-ФЗ «Об электроэнергетике»

Электроэнергетика — раздел энергетики, обеспечивающий электрификацию страны на основе рационального расширения производства и использования электрической энергии.

Именно в этой отрасли высокий удельный вес персонала со средним и высшим образованием, сотрудники стрессоустойчивы, а оперативный персонал умеет работать по командам диспетчера.

Также в управлении персоналом учитываются особенности рабочего места, сложность и значение оборудования и профессиональная подготовка работника.

План работ с сотрудниками строится и основывается на основе должности, которую они занимают и на сроке работы в организации.

Далее рассмотрим особенности работы с различными должностями в сфере электроэнергетики:

При приеме на работу на руководящую должность, сотрудник обязательно проходит вводный инструктаж по безопасности труда, затем производится проверка знаний органами госэнергонадзора правил, норм по охране труда, правил технической эксплуатации, пожарной безопасности и других государственных норм, и правил. Сотрудник руководящей должности проходит профессиональное дополнительное образование для непрерывного повышения квалификации.

При найме руководителя структурного подразделения организация проводит вводный и целевой инструктаж по безопасности труда, производится проверка знаний органами госэнергонадзора правил, норм по охране труда, правил технической эксплуатации, пожарной безопасности и других государственных норм, и правил. Также, как и у сотрудника руководящей должности предусмотрено профессиональное дополнительное образование.

Специалисты и управленческий персонал проходит водный и целевой инструктаж по безопасности труда, проводится проверка знаний правил, норм по охране труда, правил технической эксплуатации и других государственных норм и правил, проводится пожарно-технический минимум, а также, в дальнейшем, повышают квалификацию путем дополнительного образования.

Оперативные руководители, оперативный и оперативно-ремонтный персонал при трудоустройстве проходят через вводный, первичный на рабочем месте, повторный, внеплановый и целевой инструктажи по безопасности труда, а также инструктаж по пожарной безопасности. Также проводится подготовка по новой должности или профессии с обучением на рабочем месте (стажировка), и также предусмотрена проверка знаний правил, норм по охране труда, правил технической эксплуатации, пожарной безопасности и других государственных норм, и правил. Занимаемая ими должность также предусматривает прохождение специальной подготовки, контрольных противоаварийных и противопожарных тренировок и обучение для повышения квалификации

Ремонтный персонал, также, как и оперативный проходит вводный, первичный на рабочем месте, повторный, внеплановый и целевой инструктажи по безопасности труда, а также инструктаж по пожарной безопасности, подготовка по новой должности или профессии с обучением на рабочем месте (стажировка), проверка знаний правил, норм по охране труда, правил технической эксплуатации, пожарной безопасности и других государственных норм, и правил. В дальнейшей работе сотрудники проходят профессиональное дополнительное образование для непрерывного повышения квалификации.

Вспомогательный персонал, перед вступлением в должность должен пройти через вводный, первичный на рабочем месте, повторный, внеплановый и целевой инструктажи по безопасности труда, проверка знаний правил, норм по охране труда, пожарно-технический минимум. Вспомогательный персонал,

как и все сотрудники других должностей должны проходить профессиональное дополнительное образование для непрерывного повышения квалификации.

С другими специалистами, служащими и рабочими происходит вводный и целевой инструктаж по безопасности труда, пожарно-технический минимум и также профессиональное дополнительное образование.

При трудоустройстве руководящих работников, руководителей структурных подразделений, управленческого персонала и специалистов организация должна ввести сотрудников в курс дела и ознакомить:

- с условиями труда в данной организации и обстановкой на производстве, в рамках занимаемой должности;
- с состоянием средств защиты рабочих от воздействия опасных и вредных производственных факторов;
- с травматизмом на производстве и профзаболеваемостью;
- с мероприятиями по охране труда, которые необходимо проводить планомерно, а также с руководящими материалами и должностными обязанностями по охране труда.

Также в сфере электроэнергетики возможна работа по совмещению должностей одним сотрудником. Работа с таким персоналом ведется с учетом специфики их основной должности и совмещаемой профессии.

Сотрудники, которые обслуживают объекты или выполняют работы, подконтрольные органам государственного надзора и другим ведомствам, обязательно проходят обучение, аттестацию, проверку знаний и стажировку в соответствии с требованиями правил, утвержденных этими органами.

Руководители предприятий обязаны организовывать проведение предварительных (при поступлении на работу) и периодических (в течение трудовой деятельности) медицинских осмотров работников организации,

занятых на работах с вредными веществами, опасными и неблагоприятными производственными факторами, в соответствии с законодательством РФ.

Работники, которые не прошли обучение, инструктаж, стажировку, проверку знаний охраны труда, обязательных медицинских осмотров, а также в случае медицинских противопоказаний не допускаются к выполнению работ.

В каждой организации, работающей в сфере электроэнергетики, в соответствии с законодательством РФ должен быть разработан план работы с персоналом, который должен быть согласован с органами госэнергонадзора и утвержден руководителем организации.

Так, должны функционировать специализированные образовательные учреждения (учебно-курсовой комбинат, центр (пункт) тренажерной подготовки и др.).

А что касается изменения должности, то к подготовке по новой должности допускаются лица с профессиональным образованием, а по управлению энергоустановками также и с соответствующим опытом работы. Лица, которые не имеют советующего образования или опыта работы, должны пройти обучение.

Персонал подготавливается по заранее составленным программам, которые утверждаются руководителями данных предприятий. А длительность обучения устанавливается в зависимости от образования сотрудника, стажа работы по смежным должностям и с учетом технической сложности выполняемой работы и объекта.

Также в отрасли предусмотрены стажировки. Ее продолжительность устанавливается индивидуально в зависимости от уровня профессионального образования, опыта работы, профессии обучаемого.

Во время стажировки работник должен усвоить правила техники безопасности, изучить схемы, производственные инструкции и инструкции по охране труда, приобрести необходимые практические навыки в выполнении производственных операций, изучить приемы и условия безаварийной, безопасной и экономичной эксплуатации обслуживаемого оборудования.

В связи с особенностями, сложностью и важностью электроэнергетики, на предприятиях регулярно должны проводиться проверки знаний сотрудников.

Проверкам подлежат руководящие работники организаций и руководители структурных подразделений, управленческий персонал и специалисты и рабочие.

Также каждый работник из числа оперативного и оперативно-ремонтного персонала должен быть проверен в контрольной противоаварийной тренировке один раз в три месяца.

Время, которое было затрачено на проведение противоаварийных и противопожарных тренировок, будет включаться в рабочее время тренирующихся. Также допускается совмещение противоаварийных тренировок с противопожарными. Такие тренировки проводятся на рабочих местах или на тренажерах.

В каждой организации, работающей в сфере электроэнергетики, например, ТЭЦ, ГЭС, ГРЭС – должны осуществляться обходы и осмотры рабочих мест, в том числе и в ночное время. Порядок их организации и проведения определяет руководитель организации.

Такие обходы рабочих мест проводятся с целью проверки выполнения персоналом правил, производственных и должностных инструкций. Для оценки поддержания установленного режима работы оборудования, а также для контроля за соблюдением персоналом производственной и трудовой дисциплины.

Это позволит своевременно выявить имеющиеся дефекты и неполадки в работе оборудования и оперативно принять необходимые меры для их устранения.<sup>11</sup>

Таким образом, изучив особенности управления персоналом в отрасли электроэнергетики, можно сделать выводы и еще раз обозначить, что предприятия энергетической промышленности относятся к очень сложному и опасному производству. Именно поэтому особое внимание должно уделяться работе с людьми.

Именно в этой общественно важной отрасли разработан Приказ Минтопэнерго, в котором прописаны правила работы с персоналом в организациях электроэнергетики РФ, а также отражены особенности работников разных должностей и квалификации, описаны возможности и особенности перехода на новые должности, стажировки и регулярные проверки знаний, ведь от ошибки одного человека, может пострадать большинство.

В ходе изучения вопроса об особенностях управления персоналом в отрасли электроэнергетики были выявлены особенности работы с сотрудниками разного уровня и специфики работ. Так, все сотрудники должны в обязательном порядке пройти инструктаж по технике безопасности, иметь квалификацию, в соответствии с занимаемой должностью, достаточный опыт работы, регулярно проходить курсы повышения квалификации, обучаться новым технологиям, своевременно проходить медицинское обследование.

---

<sup>11</sup> Приказ Минтопэнерго РФ от 19.02.2000 N 49 "Об утверждении Правил работы с персоналом в организациях электроэнергетики Российской Федерации" (Зарегистрировано в Минюсте РФ 16.03.2000 N 2150)

### **1.3 Методы интегральной оценки соответствия персонала стратегическим целям предприятия**

Для того, чтобы перейти к изучению подходов и критериев оценки, необходимо понимание определения «оценка персонала».

Оценка персонала – это процесс диагностики и анализа показателей работы сотрудников, как группы, так и индивидуально, для определения уровня развития и эффективности его деятельности и построения дальнейших шагов к реализации целей и задач организации и повышения результативности в целом.

Оценка персонала позволит руководству: управлять продуктивностью сотрудников, определять и назначать сферы и программы обучения, мотивировать работников, которые обладают высоким потенциалом на соответствие выполнения целей.

Изучив информацию и разработки, касающиеся области управления кадровым потенциалом сотрудников, можно сказать, что в настоящее время отсутствует единая методика, позволяющая его оценить.

Обобщив существующие подходы по оценке кадрового потенциала персонала, можно составить сравнительную таблицу и обозначить области применения каждого из методов (приложение 3).

Каждый из приведенных подходов имеет как плюсы, так и минусы. Часто используемым методом является анализ данных, то есть сопоставление результатов нынешнего и прошлого периодов, запланированных и реализованных показателей и сравнение с другими субъектами. А также, не менее популярной, на сегодняшний день, остается и экспресс-оценка. Она позволяет в сжатые сроки проанализировать некоторые важные показатели (уровень квалификации, количество квалифицированного персонала) или потенциал сотрудников в целом.

Оценка персонала также включает в себя анализ соответствия трудового потенциала долгосрочным целям организации. Именно правильно подобранный квалифицированный персонал позволит организации добиться поставленных целей и задач, а также повысить статус на рынке, устойчивость и конкурентоспособность.

Руководителям, определяющим стратегию развития организации, необходимо также сформировать требования к персоналу: уровень квалификации, соответствующее образование, опыт работы, наличие ресурсов для развития.

Существуют две составляющие кадрового потенциала – квалификационная часть и личностная.

Квалификационный потенциал – это уровень образования, профессионализм сотрудника, а личностный потенциал – это его отношение к труду, желание расти и развиваться в компании, приверженность ей, а также личностные особенности.

Кадровый потенциал можно проанализировать исходя из расчета некоторых данных (приложение 4).

Основными из кадрового потенциала работника являются: оценка профессиональных знаний, оценка соответствия должности (профессиональные стандарты, функционально-должностные роли), оценка соответствия ценностям организации, а из кадрового потенциала организации: результативность работника за отчетный период, выполнение плана по обучению сотрудников, количество рационализаторских и инновационных предложений на одного сотрудника, карьерный рост и удельный вес персонала, оцениваемого как соответствующий требованиям к трудовому потенциалу.

По данным таблицы можно отметить, что потенциал работника и организации это два разных понятия. Первый больше направлен на

личностные особенности каждого сотрудника, на его знания, умения, навыки и способность ими воспользоваться, а организационный потенциал – это в совокупности количество сотрудников с необходимым уровнем образования, количество направленных на переобучение и дополнительное образование, а также бюджетные программы на развитие потенциала.

Критерии оценки тесно взаимосвязаны с целями и задачами организации, с ее стратегическими планами (рис 3).

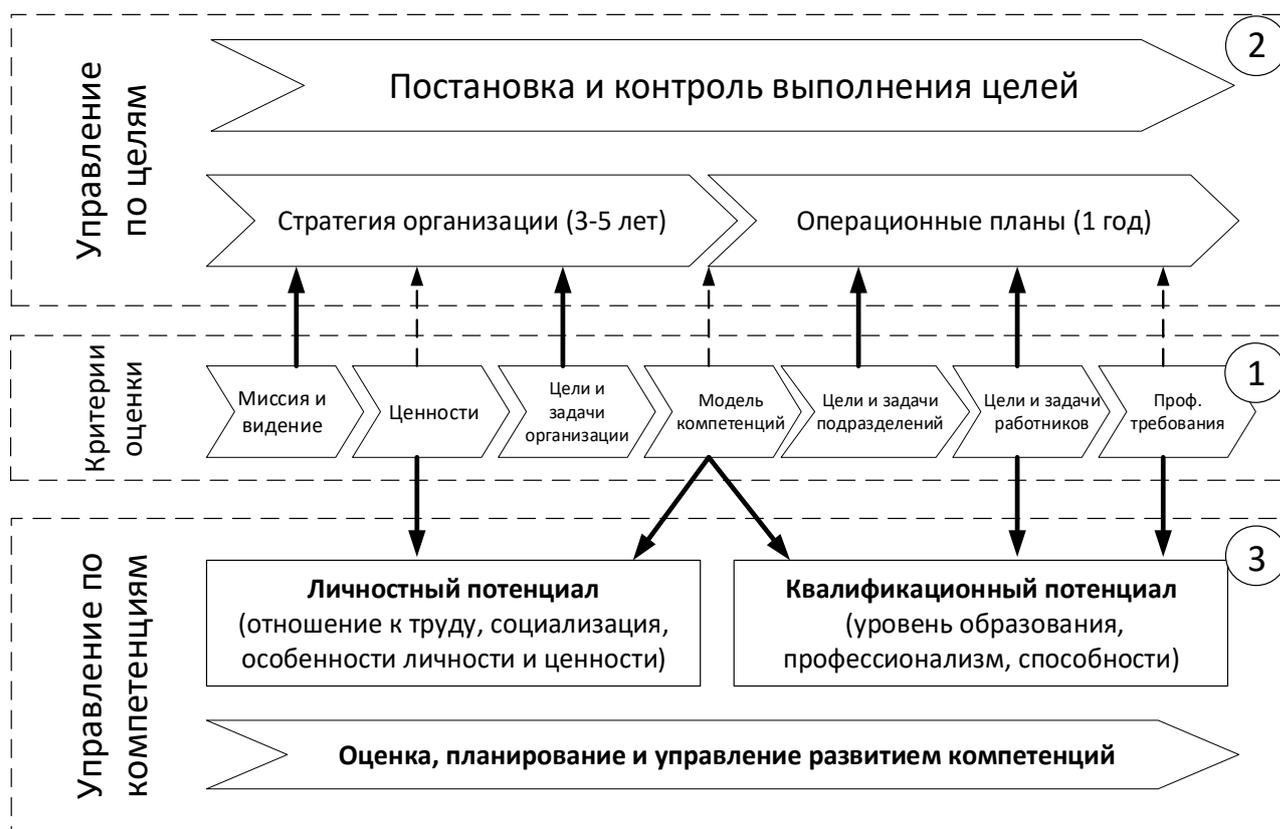


Рис. 3. Модель взаимосвязи критериев оценки трудового потенциала персонала<sup>12</sup>

Стратегия организации непосредственно связана с личностным потенциалом человека. Для успешной деятельности предприятия, его сотрудникам необходимо понимание миссии организации, для чего она существует, как и куда планирует развиваться.

<sup>12</sup> Николаев Николай Алексеевич Методический подход к оценке соответствия уровня реализации функций управления персоналом целям развития предприятия // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2016. №4.

Со стороны руководства – необходимо создать комфортные условия труда, формировать благоприятный климат в коллективе, мотивировать и поощрять сотрудников, в свою очередь персонал не должен ставить личные цели вперед организационных, а знать и понимать, что он является важной частью чего-то большого и значимого.

Приверженность сотрудника компании во многом увеличивает ее конкурентоспособность и развитие, ведь в такой атмосфере хочется работать, помогать организации в достижении целей.

Квалификационный потенциал во многом определяет успешное достижение операционных планов. Например, что касается электроэнергетической отрасли, то на каждом месте, на производстве, необходим сотрудник с определённой квалификацией и опытом работы и в связи с постоянным развитием отрасли, внедрением инноваций, каждый сотрудник должен быть настроен на обучение и переобучение, чтобы компания могла внедрять новые разработки.

Таким образом, подводя итог, можно еще раз подчеркнуть значимость оценки персонала и определения его потенциала.

Руководителям необходимо связывать стратегию и организационные планы с потенциалом сотрудников. Важно понимание влияния личностных особенностей персонала на достижение стратегических целей организации. Сотрудник и компания – должны развиваться вместе.

Необходимо заранее планировать требуемый опыт работы по аналогичной должности, уровень знаний, для того, чтобы четко понимать, какой сотрудник необходим.

Проблемы с персоналом зачастую поддаются сложному анализу. Их разряд можно отнести к «мягким» проблемам, где неясны суть и проблемы разрешения, недостаточно информации о ситуации, последствия связаны с серьезными рисками и могут породить другие проблемы.

В качестве основы исследования «мягких» проблем можно применить системную технологию вмешательства (СТВ), которая предлагает определенный цикл действий (СТВ-цикл) (рис. 4).

СТВ-цикл базируется на трех фазах: диагностика, проектирование, внедрение.

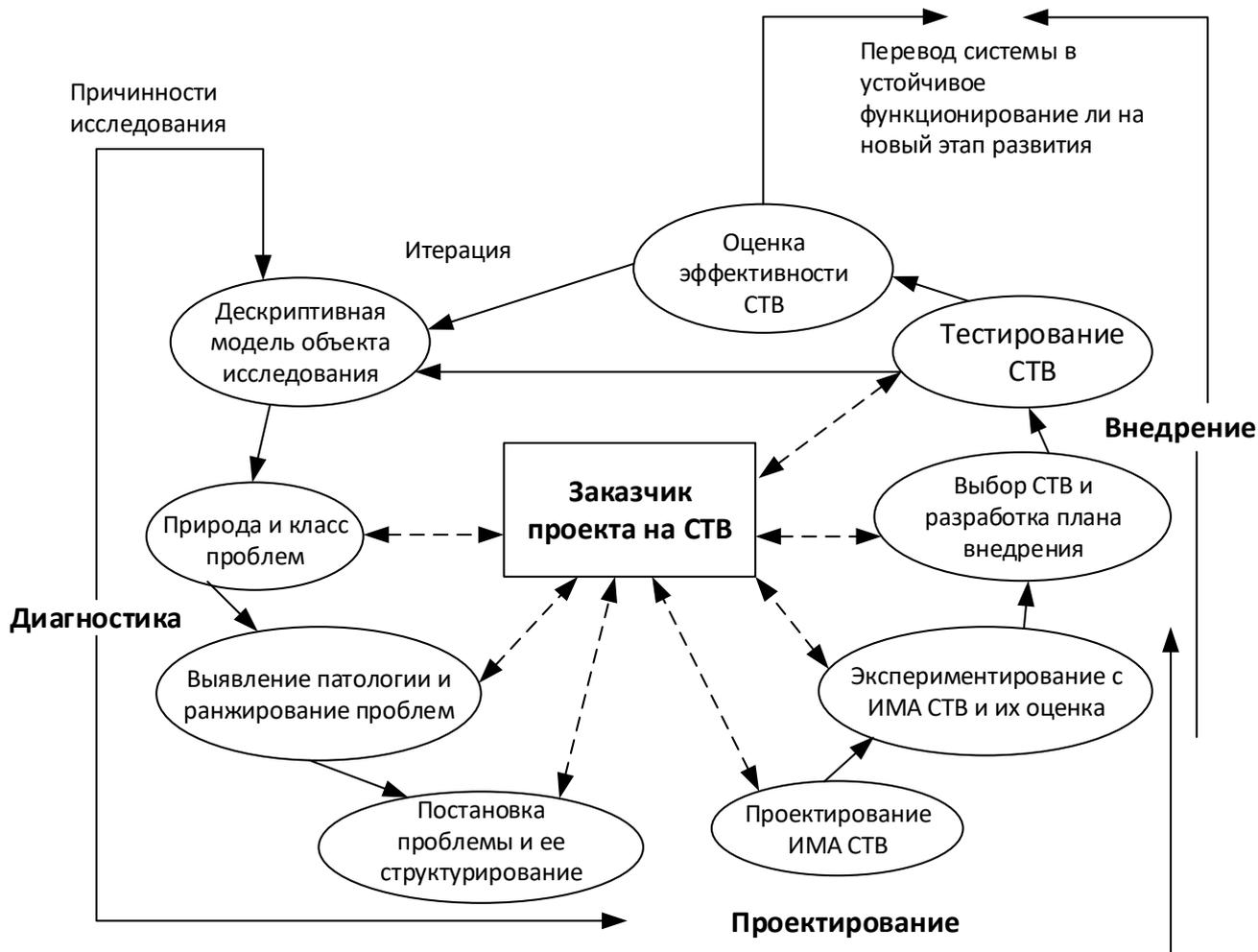


Рис. 4. Модель СТВ-цикла для исследования проблемы

Перенося данную технологию на систему управления персоналом, можно отметить, что необходимо проанализировать количественный и качественный состав, выявить проблемы (использовать различные методы, например, наблюдение, экспертный метод, или расчет по формулам), структурировать, то есть выбрать проблемы, которые несут больше негативных последствий, наметить пути решения и смоделировать ситуацию,

выбрать определенный путь действий, наметить стратегию и реализовать ее. Затем, необходим контроль полученных изменений.

Метод СТВ-цикла позволяет добиваться результатов проходя данный цикл, возможно, не один раз.

Вывод по главе 1.

Таким образом, рассмотрев основные понятия, связанные с системой управления персоналом, особенности управления в отрасли электроэнергетики оценку соответствия персонала стратегическим целям, можно отметить, что сотрудники – это важный, а во многих случаях решающий, фактор эффективной деятельности и конкурентоспособности организации. Система управления персоналом проходит через постоянные изменения и рассмотрев классический и современный подходы нельзя не заметить возросшую ориентацию действий именно на сотрудника.

Управление персоналом индивидуально для каждой сферы. Так в области электроэнергетики, ввиду сложности и опасности производственных процессов каждому сотруднику, вне зависимости от должности необходимо изучать нормы безопасности на рабочем месте, иметь необходимый уровень квалификации, необходимо быть ответственным и внимательным, а также своевременно проходить обучение. Достаточный опыт работы также не маловажен для данной сферы.

Отрасль дает своим сотрудникам возможность расти и развиваться, предоставляя возможность обучения по актуальным специальностям в отрасли электроэнергетики.

Но, несмотря на особенности управления в данной сфере, руководителям все также необходимо связывать стратегию и организационные планы с потенциалом сотрудников. Важно понимание влияния личностных особенностей персонала на достижение стратегических целей организации.

## 2. Анализ проблем управления персоналом предприятия при развитии и его организационно-экономическая характеристика

### 2.1 Характеристика отрасли и рынка, основные направления деятельности

Отрасль электроэнергетики является одной из значимых, так как все стороны жизнедеятельности человека непосредственно связаны с электроэнергией. Почти все бытовые приборы работают на электричестве, а еще, сейчас, развивается отрасль электротранспорта.

Электроэнергетика связана со всеми отраслями народного хозяйства. Они получают ресурсы для функционирования и передают взамен - электрическую и тепловую энергию (рис. 5).

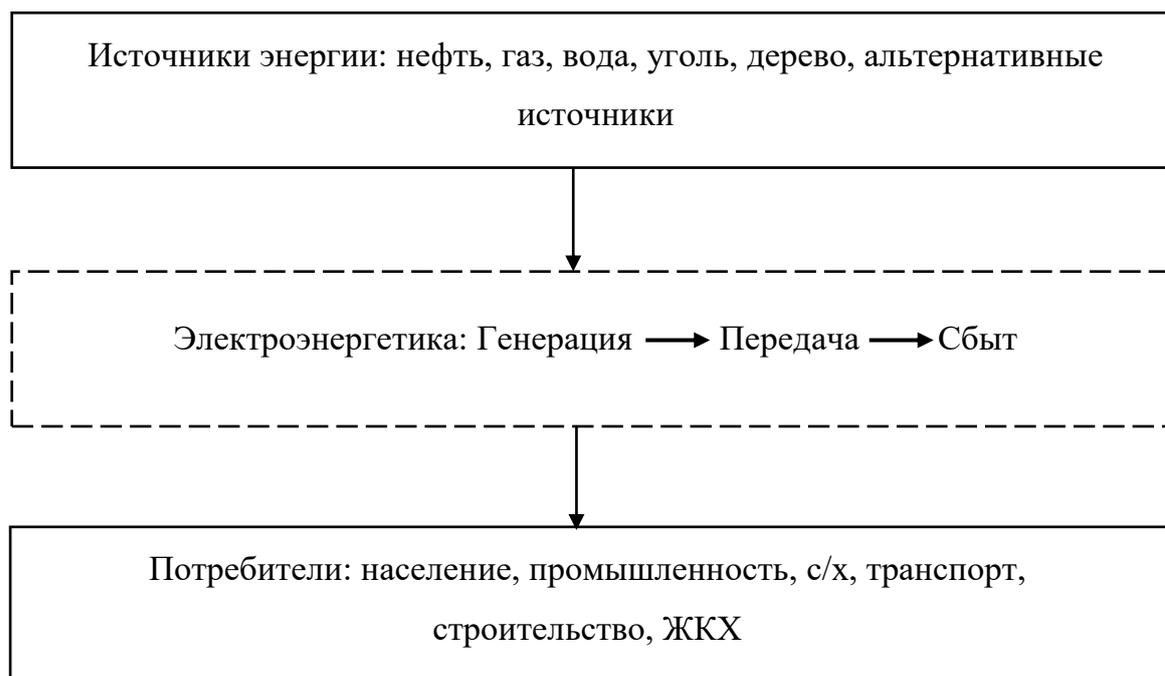


Рис. 5 Схема потребления ресурсов электроэнергетики. (Место и роль электроэнергетики)<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Вопросы реформирования электроэнергетики нашли отражение в работах таких ученых как: Баканач О.В. [1], Береговая И.Б. [2], Гумбин М.П. [3], Гусева Н.В. [4], Ермакова Ж.А. [5], Зарипов Э.М. [6], Зуева А.В. [7], Курбангалеева Е.Ш. [8], Найденова Н.В. [9], Пестов, И.П. [10], Родин А.В. [11], Селиверстова И.Н. [12] и других.

Рисунок показывает насколько сильна взаимосвязь энергетики с различными видами деятельности и то, на сколько она важна для населения и экономики страны, в целом.<sup>14</sup>

Размещение производственных сил непосредственно связано с местоположением электростанций на территории России. Так, в европейской части – более 50%, на Урале – около 20%, в Сибири – более 20% и на Дальнем Востоке – около 5%.

Ресурсы в каждом регионе различны и в связи с этим отличаются и генерируемые мощности. Так, в европейской части это ТЭЦ, АЭС, на Урале – ТЭЦ, в Поволжье - ТЭЦ и ГЭС, в Сибири и на Дальнем Востоке - ТЭЦ.

Основным источником электроэнергии в России являются теплоэлектроцентрали (ТЭЦ). Они вырабатывают энергию посредством сжигания различных видов топлива, например, таких, как: газ, торф, уголь, сланцы. Также роль в производстве электроэнергии играют атомные электростанции (АЭС) и гидроэлектростанции (ГЭС). Меньше всего, сейчас, развиваются ветряные электростанции (ВЭС) и солнечные электростанции (СЭС). Это связано с невыгодным местоположением для развития этой области.

Установленная мощность электростанций России в 2017 году составила 238 412,63 МВт. Мощность электростанций России по видам генерации в процентном соотношении к общей мощности электростанций (рис. 6):

---

<sup>14</sup> Цыпин А.П., Сапарова А.А. Статистический анализ последствий реформ в электроэнергетике России // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №2 (2017)



Рис 6. Выработка электроэнергии по видам электростанций РФ 2016г.

Таким образом, исходя из статистических данных, можно сказать, что наиболее распространенным способом добычи электроэнергии в регионах – является использование ТЭЦ. Так, именно для производства электроэнергии посредством теплоэлектростанций у регионов есть ресурсные возможности. Энергетики используют природный газ, уголь, торф, и каменный уголь.

Сравнивая структуры производства электроэнергии за 2000 и 2016 года, то можно сделать вывод, что основной объем произведенной электроэнергии был получен в Центральном Федеральном округе (рис. 7, 8).

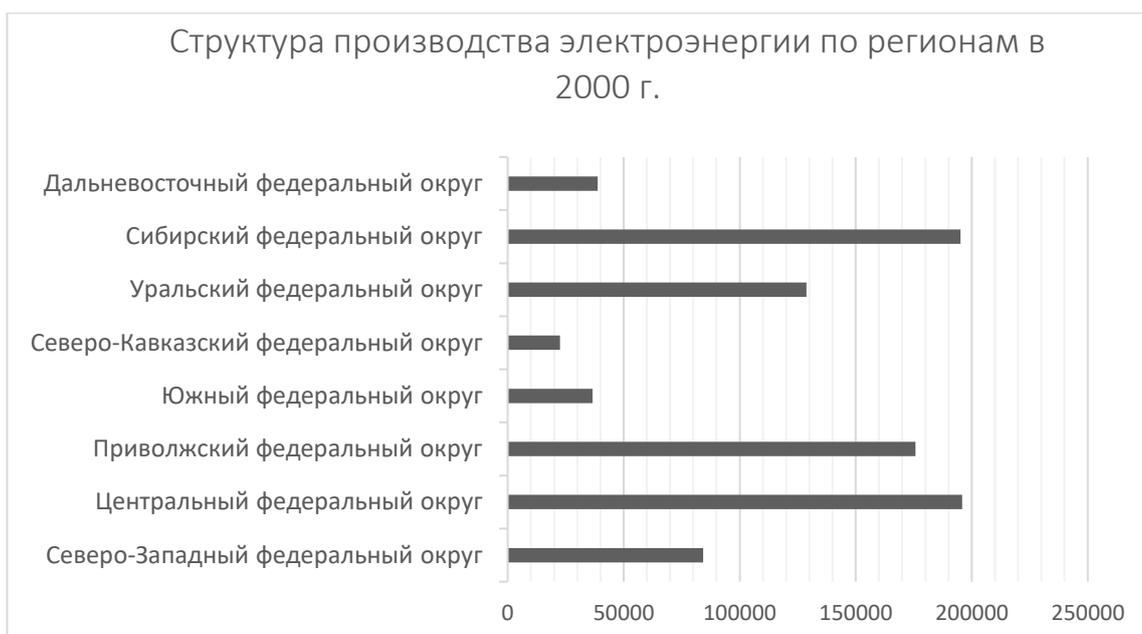


Рис. 7 Структура производства электроэнергии по регионам в 2000 г.

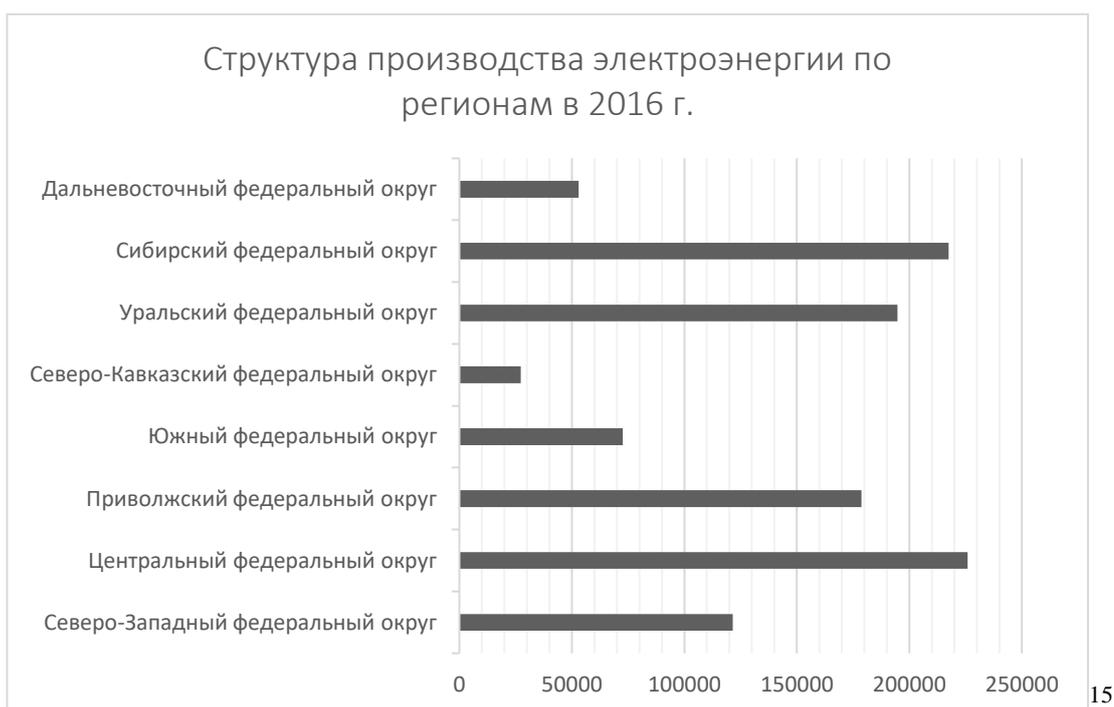


Рис. 8 Структура производства электроэнергии по регионам в 2016 г.

Центральный Федеральный округ не с проста лидирует по мощности производства электроэнергии, ведь именно в этом округе проживает большее

<sup>15</sup> <http://www.gks.ru> Федеральная служба государственной статистики

количество человек и для нормальной жизнедеятельности как людей, так и функционирования организаций необходимо большое количество электроэнергии.

На втором месте по численности населения идет Приволжский ФО. В пятерку крупных городов округа входит Пермь.

Энергетическая система Пермского края – одна из крупнейших и наиболее развитых среди других энергосистем страны.

В крае насчитывается 13 теплоэлектростанций, 3 гидроэлектростанции, 2 тепловых электростанции и 1 газотурбинная электростанция. А также ведется строительство новых ТЭЦ.

На территории Пермского края осуществляют деятельность крупные генерирующие компании: ОАО «Интер РАО – Электрогенерация» (Пермская ГРЭС), ОАО «Э. ОН Россия» (Яйвинская ГРЭС), ПАО «Т-Плюс» (девять ТЭЦ, одна ГРЭС и одна ГЭС), ОАО «РусГидро» (Воткинская и Камская ГЭС), электросетевые компании: филиал ОАО «ФСК ЕЭС» МЭС Урала, филиал МРСК Урала «Пермэнерго» и гарантирующий поставщик электроэнергии на территории Пермского края – ПАО «Пермская энергосбытовая компания».

ПАО «Т Плюс» — крупнейшая российская частная компания, работающая в сфере электроэнергетики и теплоснабжения.

Компания осуществляет стабильное снабжение потребителей электроэнергии и обеспечивает теплоснабжение и горячее водоснабжение промышленных и коммунальных предприятий, а также населения в крупнейших городах 16 регионов Российской Федерации.

В городах присутствия компании проживает более 20 млн. человек. Крупнейшими потребителями энергогенерации являются предприятия химической, нефтехимической, металлургической, автомобильной и строительной отраслей промышленности.

Генерирующие объекты расположены в Самарской, Саратовской, Ульяновской, Оренбургской, Свердловской, Кировской, Нижегородской, Ивановской, Владимирской, Пензенской областях, Пермском крае, Республике Коми, Удмуртской Республике, Чувашской Республике, Республике Марий Эл, Республике Мордовия (приложение 5).

Пермский филиал «Т Плюс» объединяет генерирующие и теплосетевые активы в пяти городах Пермского края: Перми, Краснокамске, Чайковском, Березниках и Губахе.

В состав филиала входит 10 теплоэлектростанций: Березниковские ТЭЦ-2, ТЭЦ-4 и ТЭЦ-10, Кизеловская ГРЭС-3, Закамская ТЭЦ-5, Пермские ТЭЦ-6, ТЭЦ-9, ТЭЦ-13 и ТЭЦ-14, Чайковская ТЭЦ-18 и гидроэлектростанция Широковская ГЭС-7. Также в контур управления Пермского филиала входят теплоснабжающие компании – ООО «Пермская сетевая компания», ЗАО «Березниковская сетевая компания» и ООО «ИнвестСпецПром» (г. Чайковский). Общая численность сотрудников 4841 человек.

Производство электрической энергии — одно из ключевых направлений деятельности Группы Т Плюс.

Общая установленная мощность электростанций Группы Т Плюс составляет более 15,7 ГВт, что превышает 6% установленной мощности всех электростанций России.

Ежегодно генерирующие компании вырабатывают более 55 млрд кВтч электроэнергии.

На сегодняшний день Группа Т Плюс — один из крупнейших мировых производителей тепла.

Тепловая мощность станций Группы Т Плюс составляет более 55 000 Гкал/час. Ежегодно генерирующие компании Т Плюс вырабатывают более 100

млн Гкал тепла. Протяженность тепловых сетей Группы Т Плюс составляет более 17 000 км.

Компания оказывает услуги населению по теплоснабжению и горячему водоснабжению. Тарифы ежегодно изменяются. Так и в 2018 году за услуги горячего водоснабжения и отопления жители Перми и пермского края увидели возросшие цены (табл. 1).

Таблица 1а

Тарифы на горячее водоснабжение (2017 и 2018 года)

Наименование услуги	Тариф, руб./куб.м	Год
Горячее водоснабжение	ООО «Пермская сетевая компания»	
	149,47	2017
	150,7	2018
	ПАО «Т Плюс» филиал «Пермский»	
	115,6	2017
	118,8	2018
	Зона ПТЭЦ-14	
	149,8	2017
	151,8	2018
	ПМУП «ГКТХ»	
	(от котельных, принадлежащих ООО «Пермская сетевая компания»)	2017
	149,7	
	(от котельных, принадлежащих ПАО "Т Плюс")	
	116,4	
	(от котельных, принадлежащих ПАО "Т Плюс" зона ПТЭЦ-14)	
	150	
	(от котельных, принадлежащих ООО «Пермская сетевая компания»)	2018
	151,5	
	(от котельных, принадлежащих ПАО "Т Плюс")	
	119,55	
	(от котельных, принадлежащих ПАО "Т Плюс" зона ПТЭЦ-14)	
	151,9	

## Тарифы на отопление (2017 и 2018 года)

Отопление	ООО «Пермская сетевая компания»	Год
	1789,2	2017
	1799,1	2018
	ПАО «Т Плюс» филиал «Пермский»	
	1280,6	2017
	1319,1	2018
	Зона ПТЭЦ-14	
	1785,6	2017
	1805,6	2018
	ПМУП «ГКТХ»	
	1756,7	2017
	1826,9	2018

Пермяки, чьи суммы платежей за коммунальные услуги превышают 22% от совокупных доходов семьи, могут рассчитывать на получение субсидий. Информация о льготах и субсидиях на коммунальные услуги опубликована на официальном сайте Министерства социального развития Пермского края.

В соответствии с указом губернатора Пермского края от 01.12.2017 № 156 «Об утверждении предельных (максимальных) индексов изменения размера вносимой гражданами платы за коммунальные услуги в муниципальных образованиях Пермского края на период с 1 января 2018 года по 31 декабря 2020 года» предельный (максимальный) индекс изменения размера вносимой гражданами платы за коммунальные услуги для города Перми утвержден в размере 4% на 2018 год.

Т Плюс является публичным акционерным обществом и в связи с этим можно проанализировать результаты деятельности путем расчета показателей по данным бухгалтерской отчетности.

Изучив показатели пассивов и посчитав удельный вес каждого из них, можно увидеть, что большую часть составляют долгосрочные займы и кредиты (рис.9).

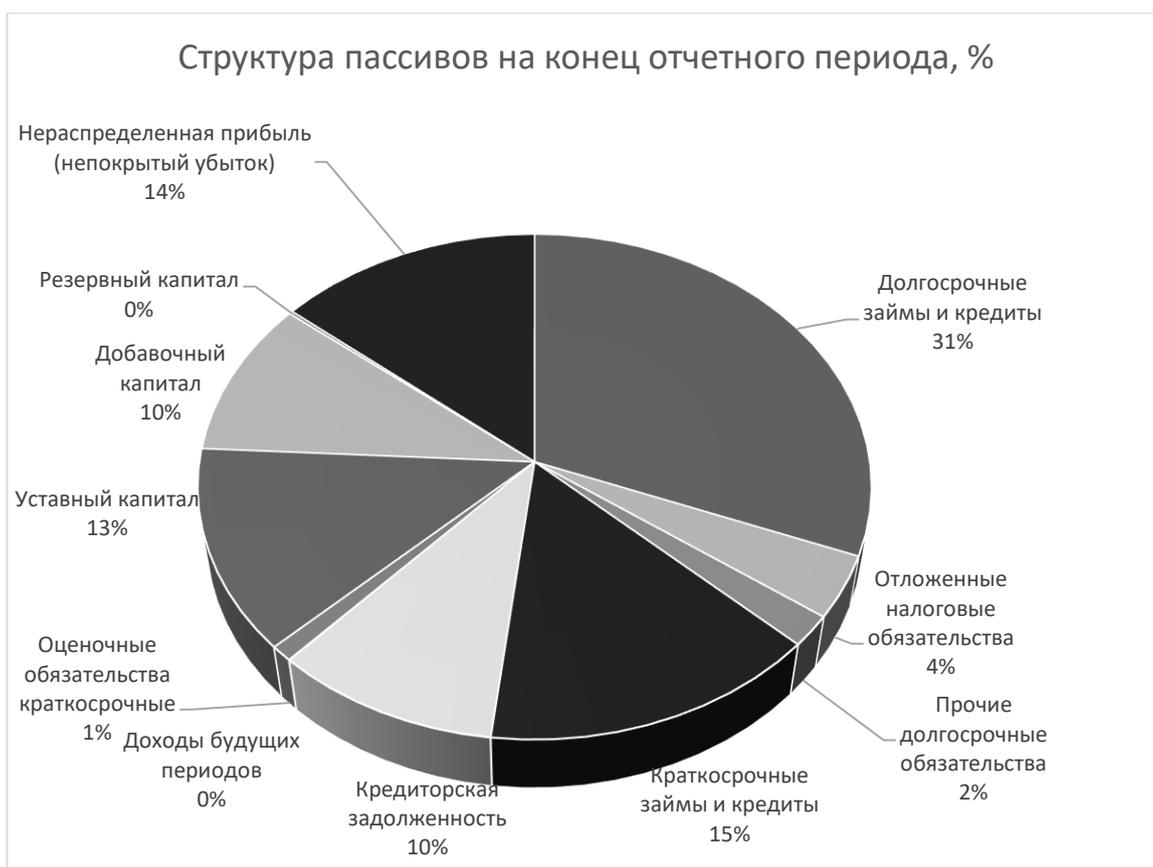


Рис.9 Структура пассивов на конец отчетного периода, % (по данным 2017г)<sup>16</sup>

Несмотря на то, что доля долгосрочных займов и кредитов 31%, по показателям ликвидности и устойчивости компания находится в стабильной ситуации.

Оценка рисков – важный аспект в изучении организации. Бухгалтерский баланс показывает и открывает те места в компании, над которыми необходимо поработать для дальнейшей эффективной работы.

Рассмотрим показатели по строкам бухгалтерского баланса по активам и пассивам. (табл.2)

<sup>16</sup> Годовой отчет за 2017 // режим доступа  
[\[http://www.tplusgroup.ru/fileadmin/f/voltgc/ir/shareholders/2017/3.1.\\_GO\\_T\\_Pljus\\_2017.pdf\]](http://www.tplusgroup.ru/fileadmin/f/voltgc/ir/shareholders/2017/3.1._GO_T_Pljus_2017.pdf)

Таблица 2

## Состояние ликвидности баланса (данные 2016-2017 г)

Активы предприятия (расчетные модели)	На начало отчетного периода 2016г.	На конец отчетного периода 2017г.	Пассивы предприятия	На начало отчетного периода 2016г.	На конец отчетного периода 2017г.
A1 Наиболее ликвидные 1240+1250	7335892	1728441	П1 Наиболее срочные 1520	33185791	25692346
A2 Быстро реализуемые 1230	87214258	88477382	П2 Краткосрочные 1510+1550	50777930	22942860
A3 Медленно реализуемые 1210+1220+1260	7368829	7560822	П3 Долгосрочные 1400+1530 +1540+1550	124940726	149605091
A4 Трудно реализуемые 1100	232517304	229371223	П4 Постоянные 1300	125545765	128911500
Баланс	334436283	327137868		334450212	327151797

Для изучения результатов подсчетов, необходимо обратиться к сравнению с нормативными значениями (табл. 3).<sup>17</sup>

Таблица 3

## Нормативные значения

Начало отчетного периода		Конец отчетного периода	
Реальное	Нормативное	Реальное	Нормативное
A1<П1	A1<П1	A1<П1	A1>П1
A2>П2	A2<П2	A2>П2	A2<П2
A3<П3	A3>П3	A3<П3	A3>П3
A4>П4	A4>П4	A4>П4	A4>П4

<sup>17</sup> Бухгалтерская (финансовая отчетность) за 2017 // режим доступа [http://www.tplusgroup.ru/fileadmin/f/voltgc/ir/financial/rsbu/2014/Bukhgalterskaja\_otchetnost\_po\_RSBU\_za\_2017\_PAO\_T\_Pljus.pdf]

Проведя анализ состояния ликвидности баланса были выявлены несоответствия с нормативными значениями.

Просмотрев шкалу оценки риска потери платежеспособности, с учетом несоответствий, можно сказать, что предприятие находится в зоне допустимого риска, то есть отклонения из-за недостаточного поступления средств. У предприятия могут возникать сложности по оплате обязательств на временном интервале до 3 месяцев. Тогда в качестве резерва могут использоваться активы группы А2, но для превращения их в денежные средства требуется дополнительное время.

Выполнение четвертого неравенства ( $A4 \leq П4$ ) является одним из условий финансовой устойчивости предприятия и означает наличие оборотных средств.

Проанализировав показатели по финансовой устойчивости, также можно заметить допустимый риск у предприятия (табл.4).

Таблица 4

Состояние финансовой устойчивости (2017 год в сравнении с 2016)<sup>18</sup>

	2017	2016
Собственные оборотные средства - запасы и затраты	-114338893	-108018245
Собственные и долгосрочные заемные источники - запасы и затраты	7977807	38666552
Общая величина основных источников - запасы и затраты	58741808	58741808

<sup>18</sup> Бухгалтерская (финансовая отчетность) за 2017 // режим доступа [http://www.tplusgroup.ru/fileadmin/f/voltgc/ir/financial/rsbu/2014/Bukhgalterskaja\_otchetnost\_po\_RSBU\_za\_2017\_PAO\_T\_Pljus.pdf]

Состояние допустимой финансовой устойчивости характеризуется недостатком собственных оборотных средств и излишком долгосрочных источников формирования запасов и затрат, либо равенством этих величин. Данной ситуации соответствуют гарантированная платежеспособность и допустимый уровень риска потери финансовой устойчивости (приложение 6).

Изучив показатели ликвидности и сравнив с нормативными значениями, можно сделать вывод что компания привлекает заемные средства и собственные источники финансирования находятся на минимальном уровне. Компания финансово зависима, но несмотря на это успешно и своевременно выполняет различные обязательства, как перед поставщиками, потребителями, так и перед обществом в целом.

На сегодняшний день существует множество методов анализа деятельности предприятия. Каждый метод зависит от сферы деятельности, исследуемых показателей и требований исследователя.

Для исследования финансового состояния организации так же может использоваться рейтинговая экспресс-оценка.

Исходные показатели рейтинговой оценки объединены в 5 групп:

1. обеспеченность собственными средствами
2. ликвидность баланса
3. интенсивность оборота средств
4. менеджмент
5. прибыльность собственного капитала

Оценка осуществляется на основе данных бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах деятельности, то есть на основе бухгалтерской отчетности 1 и 2 Формы за последние 3 года.

$$R = 2K_0 + 0,1 K_{ТЛ} + 0,08 K_{И} + 0,45 K_{М} + K_{П} \text{ (рис.9)}$$

Так выглядит формула рейтингового числа, для того, чтобы его рассчитать, необходимо знать показатели  $K_0$  – обеспеченность собственными

средствами, Ктл – ликвидность баланса, Ки – интенсивность оборота средств, Км - менеджмент, Кп – прибыльность собственного капитала.

	Норма	2014	2015	2016	2017
Ко	больше 0,1	-1,3373	-1,4169	-1,0496	-1,0275
Кл	больше = 2	0,68759	1,33102	1,21385	2,0102
Ки	больше = 2,5	0,06762	0,11329	0,11941	0,12158
Км	больше 0,96 (при 7,25% ставке рефинансирования ЦБ РФ)	0,05697	0,08566	0,12094	0,12498
Кп	больше = 0,2	0,00224	0,00367	0,00196	0,01155
R	1	-2,5725	-2,6494	-1,9118	-1,7766

Таким образом, коэффициент обеспеченности собственными средствами находится на достаточно низком уровне, в сравнение с нормой. Существует недостаток собственных оборотных средств, но значение постепенно повышается, что говорит о положительной тенденции.

Коэффициент оборачиваемости средств также ниже нормы, но данный показатель зависит от отрасли компании. В организациях торговли, где проходят большие объемы выручки, оборачиваемость будет выше, а в фондоемких отраслях – ниже. При этом значение оборачиваемости нельзя считать показателем эффективности работы организации, судить о ее прибыльности.

Коэффициент прибыльности (рентабельности) собственного капитала – это показатель чистой прибыли в сравнении с собственным капиталом организации. Важнейший финансовый показатель отдачи для любого инвестора, собственника бизнеса, показывающий, насколько эффективно был использован вложенный в дело капитал. Значение также ниже нормы, но имеет положительные тенденции.



Рис.9. График изменения рейтинговой оценки работы предприятия по годам (2014-2017г).

Таким образом, подсчитав показатели рейтингового числа можно заметить положительную динамику. Снижение значения в 2015 году могло быть связано с консолидацией активов ОАО «ТГК-5», «ТГК-9», «ТГК-6», ОАО «Оренбургская ТГК» и других компаний «КЭС Холдинга» на базе ОАО «Волжская ТГК».

Что касается пермского края, то Т Плюс является монополистом в регионе пребывания, но, несмотря на это есть возможности, альтернативы, получения электроэнергии и тепла.

Альтернативная электроэнергетика – это совокупность способов получения и использования энергии. Они распространены не настолько масштабно, как традиционные, но все равно представляют интерес из-за выгоды их использования (низкий риск вреда окружающей среде).

Россия богата природными ресурсами и именно поэтому каждый регион может воспользоваться ими для размещения станций генерации альтернативной энергии.

Рассмотрим некоторые станции добычи энергии и места возможного их базирования:

1) Геотермальные станции – вырабатывают электрическую энергию из тепловой энергии подземных источников (например, гейзеров). В настоящее время на территории России действуют 5 ГеоТЭС. Выброс от них в разы меньше, чем от станций, работающих на ископаемые ресурсы.

2) Солнечная электростанция — инженерное сооружение, которое преобразует солнечную радиацию в электрическую энергию. В России введена в эксплуатацию самая северная СЭС, расположенная за полярным кругом: в Якутии. Строятся Солнечные электростанции в Алтайском, Забайкальском, Ставропольском крае, Астраханской, Волгоградской, Оренбургской и других областях страны. Планируется значительно сократить потребление ископаемых источников энергии к 2020 году за счет строительства альтернативных электростанций, в том числе и СЭС.

3) Ветряная электростанция — несколько ветроэнергетических установок, собранных в одном или нескольких местах и объединённых в единую сеть. До 2020 года планируется ввести в эксплуатацию станции в Краснодарском крае и Республике Адыгея, которые станут самыми мощными в России. <sup>19</sup>

Россия имеет огромный потенциал развития альтернативной электроэнергетики на возобновляемых ресурсах.

Электроэнергетика, построенная на ископаемых источниках энергии, наносит огромный вред окружающей среде. Именно поэтому, руководство таких крупных компаний, должны иметь стратегической целью – перевод на альтернативные источники электроэнергии, а также стабильно вести экологическую политику.

---

<sup>19</sup> Воронкин А.В., Баумбах С.О. Альтернативная электроэнергетика в России // Инновационная наука. 2017. №1-2.

Т Плюс не является исключением. Компания активно ведет экологическую политику. Приоритетными ее направлениями являются сохранение природы и улучшение качества окружающей среды в регионах присутствия бизнеса.

Каждый год, с целью отслеживания негативного воздействия производственной деятельности, выполняются мероприятия по контролю выбросов загрязняющих веществ в атмосферу, качества вод и состояния почв. Также проводятся экологически-ориентированные работы и мероприятия, внедряются новые технологии, оборудование, материалы, обеспечивающие снижение негативного воздействия на окружающую среду.

Так, компания, в рамках экологической политики занимается внедрением ПГУ (парогазовых установок). При использовании природного газа уменьшаются выбросы, минимизируется воздействие на водные объекты.

Также Т Плюс развивает альтернативную энергетику, на основе солнечной энергии. В Оренбургской области, в 2015 году была возведена Орская СЭС.

Компания является активным участником реализации государственной программы Российской Федерации "Энергосбережение и повышение энергетической эффективности». Потребление ресурсов основной частью клиентов компании осуществляется по приборам учета.

Как и большинство крупных предприятий, группа Т Плюс ориентирована на своих сотрудников. Компания предоставляет безопасные и комфортные условия труда, создает атмосферу взаимного уважения и терпимости по отношению друг к другу.

Компания строго соблюдает законодательство Российской Федерации в отношении социального партнерства. Основным социальным партнером является Всероссийский Электропрофсоюз.

Главный фактор успеха Т Плюс — профессиональная стабильная команда, в которой каждый сотрудник является носителем корпоративной культуры и ценностей. В настоящее время в компании работает более 45 000 человек, каждый из которых ежедневно участвует в построении успешного бизнеса.

Предприятие постоянно развивает своих сотрудников, обучает, переподготавливает, повышает квалификацию, а также проводит культурные мероприятия, так происходит сплочение коллектива и повышается доброжелательный и дружеский климат в коллективах.

Таким образом, подводя итог, можно подчеркнуть важность электроэнергетики в жизни каждого человека, почти все приборы, находящиеся в каждом доме или квартире, работают на электричестве. Электроэнергетика — это различные способы добычи энергии – ТЭЦ, ГЭС, АЭС, СЭС, ВЭС. Наиболее популярным являются теплоэлектроцентрали. По мощности производства электроэнергии лидирует Центральный ФО, это связано с большим количеством населения и с большей потребностью в энергии.

Что касается Пермского края, то на территории насчитывается 13 теплоэлектроцентралей, 3 гидроэлектростанции, 2 тепловых электростанции и 1 газотурбинная электростанция.

Одной из крупных генерирующих компаний является ПАО «Т Плюс» с филиалом, находящимся в Пермском крае. Компания заботится об экологии, о деятельности, построенной на основе Законодательства РФ, а также о своих сотрудниках, как о главном факторе успеха компании в целом.

Результативность стратегии компании и ее деятельность в целом и во многом зависит от персонала: от его количественного и качественного состава (уровень образования, гендерные особенности, возраст), от степени вовлеченности в процесс работы, от приверженности к компании.

## 2.2 Оценка конкурентоспособности ПАО «Т Плюс»

Компания не является монополистом в целом по России, существуют и другие организации, поставляющие тепло и генерирующие электроэнергию. Но в Пермском крае пока что только ПАО «Т Плюс» поставляет в дома горячую воду и отопление.

В зоне интереса Т Плюс находится 29 источников, из них 16 находятся в аренде "Пермской сетевой компании", остальные — в управлении МУП «Городское коммунальное и тепловое хозяйство». Не исключено в ближайшее время возникновение компаний-конкурентов. Именно для этого необходимо проанализировать внешнюю и внутреннюю среду организации и оценить уровень конкурентоспособности.

Для этого могут быть использованы методики SWOT и PEST анализа.

PEST анализ — простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Такая методика часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании (табл. 6).

Таблица 6

PEST-анализ ПАО «Т Плюс»

Группа факторов	Возможности	Угрозы
Р – политическая обстановка в стране	Стабильная политическая ситуация в стране. Проведение государственной политики направленной на поддержание и поощрение технологически-совершенных производств.	Вероятность вмешательства властей в хозяйственные процессы предприятий, сдерживание цен на электроэнергию. Жёсткая регламентация отрасли на законодательном уровне, в том числе в части формирования тарифов.

Группа факторов	Возможности	Угрозы
Е – экономические факторы	Благоприятная для России внутренняя конъюнктура. Благоприятный деловой климат.	Активное развитие рынка энергосберегающих технологий оказывает негативное влияние на показатели энергосбытовой отрасли. Дефицит высококвалифицированных управленческих кадров в отрасли. На фоне снижения темпов роста ВВП, а также индексов промышленного производства – уменьшение объёмов сбыта электроэнергии, а также рост дебиторской задолженности.
S – социальные факторы	Увеличение числа высококвалифицированных работников. Приток молодых специалистов.	Низкий уровень удовлетворённости населения системой ЖКХ в целом Стремление потребителей к повышению качества жизни (в т. ч. за счёт улучшения экологической обстановки, качества получения коммунальных услуг).
T – техника и технологии	Появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования. Программа правительства, направленных на развитие инноваций, ориентированных, прежде всего на модернизацию имеющихся производств.	Возрастающая доступность технологий энергосбережения для предприятий Резкое снижение рентабельности энергосервисных контрактов, в связи с использованием в энергосберегающих проектах импортного оборудования.
E – экология	Внедрение экологически безопасных производств.	Низкая экологичность производств.

Таким образом, на деятельность компании оказывают влияние представленные в таблице факторы.

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

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

Количественный PEST – анализ представлен в таблице 7

Таблица 7

Количественный PEST – анализ ПАО «Т Плюс»

Группа факторов	Значение для отрасли	Влияние на организацию	Направление влияния	Степень важности
	x	y	z	S = xyz
P – политическая обстановка в стране	3	2	+1	6
E – экономические факторы	3	3	+1	9
S – социальные факторы	2	2	+1	4
T – техника и технологии	3	3	+1	9
E – экология	3	3	+1	9

В результате проведенного PEST – анализа можно сделать вывод о том, что в целом влияние факторов внешней среды косвенного воздействия на ПАО «Т Плюс» носит в целом довольно неблагоприятный характер.

Прежде всего, обратимся к анализу внутренней среды. Обозначим производственные возможности компании (табл. 8, рис. 10).

Таблица 8

Оценка схожих по деятельности компаний

Показатели	ПАО "Т Плюс"	ПСК	ТЭЦ - 14	ПМУП "Городское коммунальное и тепловое хозяйство"
Оценка компаний по имиджу	5	5	4	3
Оценка ценовой политики	5	3	4	2
Оценка возможности устранять неполадки в короткие сроки	5	5	4	3
Оценка качества взаимодействия с клиентами, обслуживания клиентов	5	4	3	3
Наличие программ лояльности для постоянных клиентов	5	5	4	4



Рис 10. Радар конкурентоспособности ПАО Т Плюс

Оценка строилась на основе доступной информации о деятельности фирм (отзывы, публикации в СМИ).

Таким образом, мы видим, что в сравнении со своими конкурентами Т Плюс является лидером в плане ценовой политики и взаимодействия с клиентами.

Для того, чтобы выявить сильные и слабые стороны организации, была взята экспертная группа из 5 человек, компетентных в сфере деятельности. Результатом проведенного исследования стало выявление основных возможностей и угроз, исходящих из внешней среды, сильных и слабых сторон организации, находящихся в пределах внутренней среды.

Таблица 9

Результаты экспертного опроса особенностей внешней среды по оценке степени влияния рыночных факторов на деятельность ПАО Т Плюс

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
						2,5
1. Рынок						
1.1. Увеличение темпов роста рынка	5	4	3	3	5	4
1.2. Появление нового продукта	3	2	3	3	1	2,4
1.3. Появление товара-заменителя	5	4	3	4	4	4
1.4. Рост доходов клиентов	3	3	4	3	4	3,4
1.5. Изменение структуры потребностей клиентов	0	0	1	2	1	0,8
1.6. Изменение вкусов и предпочтений клиентов	0	0	1	0	0	0,2
1.7. Выявление новых сегментов рынка	2	1	2	2	1	1,6
1.8. Рост спроса на рынке	2	2	1	1	2	1,6
1.9. Появление новых технологий	3	5	4	5	5	4,4

Общее влияние рыночных изменений на поведение ПАО «Т Плюс» оценено в 2,5 балла., т.е. рынок таит в себе больше угроз чем возможностей. Наибольшую оценку получили возможности – увеличения темпов роста рынка. Это может свидетельствовать о появлении и внедрении новых технологий, что повлияет на статьи расходов и на доходы компании (табл. 9).

Таблица 10

Результаты экспертного опроса особенностей внешней среды по оценке степени влияния поведения конкурентов на деятельность ПАО Т Плюс

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
						2,8
2. Конкуренты						
2.1. Появление новых конкурентов	3	1	2	3	3	2,4
2.2. Усиление агрессивности существующих конкурентов	3	2	3	2	1	2,2
2.3. Повышение качества продукции конкурентов	4	1	5	4	1	3

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
						2,8
2.5. Усиление оплаты труда конкурентов	4	3	5	5	1	3,6
2.6 Ослабление позиции фирм-конкурентов	3	3	2	4	3	3
2.7. Снижение издержек конкурентами	4	1	2	4	3	2,8
2.8. Увеличение объемов производства конкурентами	4	2	5	3	1	3
2.9. Возможность движения цен конкурентами	2	2	3	3	3	2,6

Недостаточная насыщенность электроэнергетического рынка, снижает степень влияние конкуренции на деятельность ПАО «Т Плюс» - экспертная оценка 2,8 балла (табл. 10).

Таблица 11

Результаты экспертного опроса особенностей внешней среды по оценке степени влияния макросреды на деятельность ПАО Т Плюс

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
						2,4
3. Макросреда						
3.1. Изменение экономической ситуации в России	4	3	5	2	3	3,4
3.2 Внедрение экологически безопасных производств	2	3	2	2	2	2,2
3.3 Противоправные действия региональных органов власти и предприятий монополистов по ограничению свободы энергетического рынка	2	3	4	2	2	2,6
3.4 Региональные политические конфликты, сопровождаемые диверсионно-террористическими актами на объектах	1	2	2	1	1	1,4

Оценка влияния макросреды, показала, что происходящие изменения в экономики России могут повлиять на сферу электроэнергетики и затронуть исследуемую компанию, но не в значительной мере, так как процессы,

связанные с такой важной сферой, происходят по плану и постепенно (табл. 11).

Таким образом, экспертами дана балльная оценка основным факторам внешней среды ПАО Т Плюс:

- Рынок (2,5).
- Конкуренты (2,8).
- Макросреда (2,4).

Таким образом, внешняя среда получила среднюю оценку 2,6, что говорит о равновесии вероятности появления возможностей и угроз.

Оценка экспертами внутренней среды компании даны в следующих таблицах.

Таблица 12

Результаты экспертного опроса особенностей внутренней среды по оценке степени влияния производства на конкурентное положение компании

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	3,46
1. Производство						
1.1. Использование новых технологий	4	5	5	4	4	4,4
1.2. Месторасположение предприятия	3	2	3	4	2	2,8
1.3. Загруженность производственных мощностей	5	2	3	2	4	3,2

Оценка уровня производства позволяет реализовать поставленные стратегические цели, наиболее значительными конкурентными преимуществами предприятия выделены месторасположение предприятия – его доступность для клиентов, также возможность доставки, а также использование новых технологий на производстве (табл. 12).

Таблица 13

Результаты экспертного опроса особенностей внутренней среды по оценке степени влияния возможностей маркетинга на конкурентное положение компании

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
2. Маркетинг						
2.1. Имидж фирмы	5	5	4	5	4	4,6
2.2. Изучение потребителей	4	3	4	3	3	3,4
2.3. Эффективность сбыта	3	4	4	3	3	3,4
2.4. Гибкость ценообразования	2	3	2	2	3	2,4
2.5. Сеть распределения	3	4	3	4	4	3,6
2.6. Наличие маркетинговой стратегии	4	4	5	3	5	4,2
2.7. Охват рынка	5	5	5	4	4	4,6
2.8. Рекламная поддержка	3	5	4	3	5	4

Уровень маркетинга оценен высоко – фирма имеет устоявшийся имидж, достаточно эффективно проанализировала клиентов, а также высоко оценивается работа отдела продаж (табл. 13).

Наиболее значительный факторы наличие маркетинговой стратегии и охвата рынка.

Таблица 14

Результаты экспертного опроса особенностей внутренней среды по оценке степени влияния финансовых возможностей на положение компании

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
3. Финансы						
3.1. Общее финансовое состояние предприятия	5	4	4	4	3	4
3.2. Инвестиционная привлекательность	4	3	4	4	4	3,8
3.3. Себестоимость продукции	5	5	4	3	3	4
3.4. Уровень доходности продукции	4	5	4	3	4	4
3.5. Финансовая устойчивость	2	2	4	3	3	2,8
3.6. Производственные издержки	5	4	4	4	3	4
3.7. Привлечение заемных средств	5	5	5	5	5	5

Показатель	Эксперты					Средняя оценка
	1	2	3	4	5	
3.8. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью	2	3	4	4	3	3,2

Финансовая политика предприятия оценена недостаточно высоко. У компании большая зависимость от заемных средств, но она платежеспособна и может в срок оплатить задолженности (табл. 14).

Таблица 15

Результаты экспертного опроса особенностей внутренней среды по оценке степени влияния особенностей управления персоналом на положение компании

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

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

- Производство (3,5);
- Маркетинг (3,8);

- Финансы (3,9);
- Управление и персоналом (3,9).

Данные сведены в таблицу SWOT (табл. 16)

Таблица 16

### SWOT-анализ ПАО «Т Плюс»

Сильные стороны	Возможности
1. Подготовка переподготовка персонала (3,8) 2. Имидж фирмы (4,6) 3. Общее состояние предприятия (4) 4. Высокая квалификация персонала (4,6)	1. Увеличение темпов роста рынка (4) 2. Рост доходов физических лиц (3,4) 3. Изменение вкусов и предпочтений клиентов (0,2) 4. Внедрение экологически безопасных производств (4,4)
Слабые стороны	Угрозы
1. Текучесть кадров (4,4) 2. Возможности карьерного роста (1,6) – мало возможностей 3. Привлечение заемных средств (5) – много заемных средств 4. Управление дебиторской и кредиторской задолженностью (3,2)	1. Ухудшение экономической ситуации в стране (3,4) 2. Появление товара-заменителя (4) – альтернативная электроэнергетика 3. Появление новых технологий (4,4)

Задача руководства ПАО Т Плюс состоит в том, чтобы, используя благоприятные тенденции внешней среды, усилить слабые стороны внутренней среды, а при помощи своих сильных сторон нейтрализовать вероятные угрозы.

Таким образом, мы выяснили, что слабым элементом в стратегии ПАО Т Плюс в сфере персонала является высокая текучесть кадров и нехватка потенциала для продвижения по карьерной лестнице. Именно над усилением этого элемента необходимо работать: разработка мероприятий по совершенствованию системы управления персоналом в целом.

### 2.3 Анализ системы управления персоналом, количественный и качественный состав персонала ПАО «Т Плюс» Пермский филиал

Для оценки системы управления персоналом необходимо проанализировать количественный и качественный состав персонала, а также посмотреть в динамике базовый показатель, который отражает результативность функционирования персонала компании, то есть рассчитать производительность труда.

Производительность труда - это показатель плодотворности целесообразной деятельности работников, которая измеряется количеством работы (продукции, услуг), сделанной в единицу времени. Рассчитывается по формуле:

$$ПТ = V / \bar{P},$$

где ПТ – среднегодовая выработка (руб.);

V – выручка (руб.);

$\bar{P}$  – среднесписочная численность работников за год (чел.)

Таблица 17

#### Производительность труда ПАО «Т Плюс»

Производительность труда	2017	2016	2015	Изменение (%)	
				с 2015 по 2016	с 2016 по 2017
руководители	21062	21564	21747	7,49	5,48
специалисты	12921	13889	14649	7,49	5,47
служащие	361802	389004	410193	7,52	5,45
рабочие	7495	8057	8498	7,49	5,48

Таким образом, рассчитав производительность труда по категориям работников и проанализировав изменения, можно сказать о снижении в период с 2015 по 2016 гг.

Предполагаемыми причинами могут быть: условия труда, снижение заработной платы или несоответствие вознаграждения и объема труда. Климат

в трудовом коллективе и отношения с руководством также влияют на производительность труда.

Компания насчитывает 14 филиалов в разных регионах России.

Исследование базируется на пермском филиале ПАО «Т Плюс», поэтому проведем анализ количественного и качественного состава исходя из данных этого филиала.

По статистическим данным 2016 года среднесписочная численность персонала пермского филиала составила 2488, из них: (рис. 11)



Рис. 11. Списочная численность персонала организации 2016г

Таблица 18

Средний возраст персонала по данным 2016 года

Средний возраст, лет (2016 г.)				
Средний возраст персонала в организации	в том числе по категориям работников:			
	руководители	специалисты	служащие	рабочие
42,7	45,7	43,15	35,4	45,9

Так, рабочие занимают большую часть всего состава персонала пермского филиала «Т Плюс». Проанализировав средний возраст сотрудников

по категориям, можно заметить достаточно молодой состав, что положительно сказывается на работе организации. Ведь именно в этом возрасте генерируются креативные идеи и большой поток энергии направляется на работу в организации.

В 2017 году общая численность сотрудников пермского филиала «Т Плюс» составила 2536 человек, из них: (рис. 12)

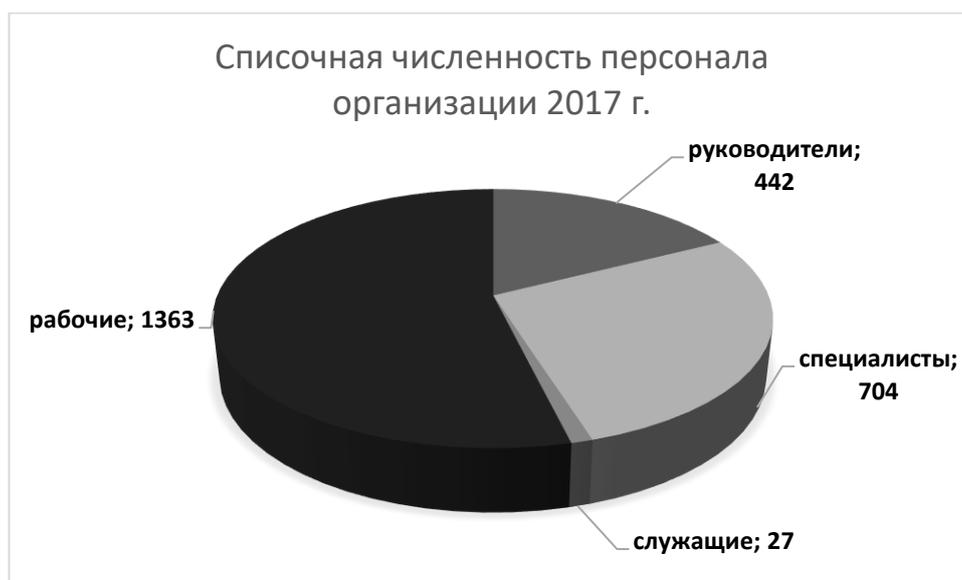


Рис. 12. Списочная численность персонала 2017г

За год (с 2016 по 2017 г.) ситуация с рабочими не изменилась, численность осталась та же, а вот количество служащих, специалистов и руководителей увеличилась. Это может говорить о потребности организации в квалифицированных кадрах. В состав руководителей входят начальники отделов, начальники производственных цехов, начальники смен. А служащие – это делопроизводители и помощники руководителей.

По актуальным данным, на 2018 год, численность персонала увеличилась и стала составлять 2859 человек (рис. 13).

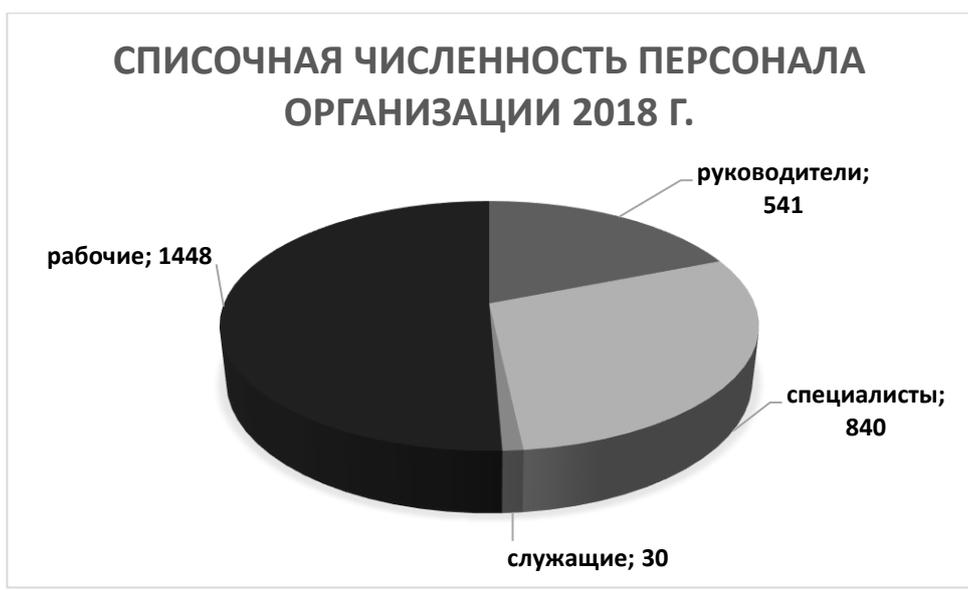


Рис 13. Списочная численность персонала 2018г

Также увеличение произошло в разрядах рабочих, специалистов и руководителей. Это может свидетельствовать о потребности в рабочей силе в связи с развитием новых проектов.

Средняя заработная плата рабочих стабильно повышается.

Таблица 19

Заработная плата в энергетической сфере

Год	2015	2016	2017
Заработная плата (руб.)	16000	17000	18000

Так, по статистическим данным по средней заработной плате видно, что уровень стабильно поднимается. Отрасль развивается, вводятся новые технологии, совершенствуются процессы, все это требует дополнительных сил персонала, а, следовательно, требует достойную оплату труда.

Также персонал следует рассмотреть со стороны гендерных признаков.

По гендерным признакам на 2016 год: женщин – 956 чел., мужчин – 1532 чел. (рис. 14). В 2017 цифры увеличились, но не критично: женщин стало 984, а мужчин – 1552 (рис. 15).



Рис.14. Структура персонала по гендерному признаку 2016г

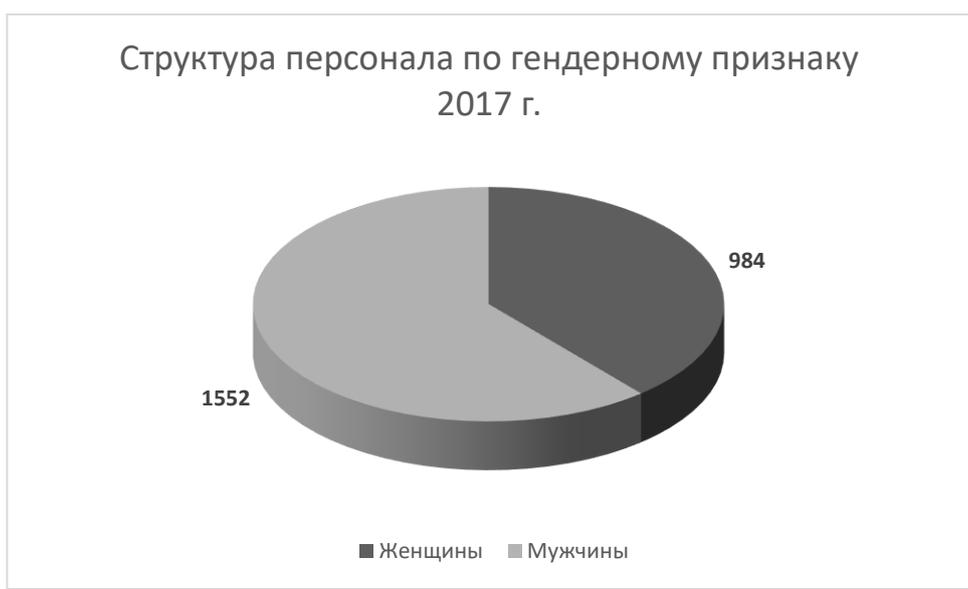


Рис. 15. Структура персонала по гендерному признаку 2017г

Численность мужчин значительно превышает численность сотрудниц женского пола, в связи с особенностями сферы – электроэнергетика.

Возраст персонала также имеет большое значение. Молодые сотрудники – это свежие силы, которые крайне важны для достижения целей организации (рис. 16, 17).



Рис. 16. Структура персонала по возрастному составу (женщины) 2017г



Рис. 17. Структура персонала по возрастному составу (мужчины) 2017г

Так, по статистическим данным видно, что в компании преобладают молодые специалисты (25-34 года и 35-44 лет). Именно в этом возрасте происходят значительные изменения в жизни личности: частично (как работник) он отказывается от собственных интересов и подчиняется интересам производства и социальных групп, в которые входит, формируется устойчивый трудовой потенциал, наращивается профессионализм, который позволяет трезво оценивать свои возможности.

Персонал по стажу следует рассматривать с двух аспектов. Стаж общий и стаж отраслевой, то есть опыт работы именно в сфере электроэнергетики.

Компания занимает место в общественно важной сфере, которая нуждается в сотрудниках с необходимой квалификацией и опытом работы (рис. 18, 19).

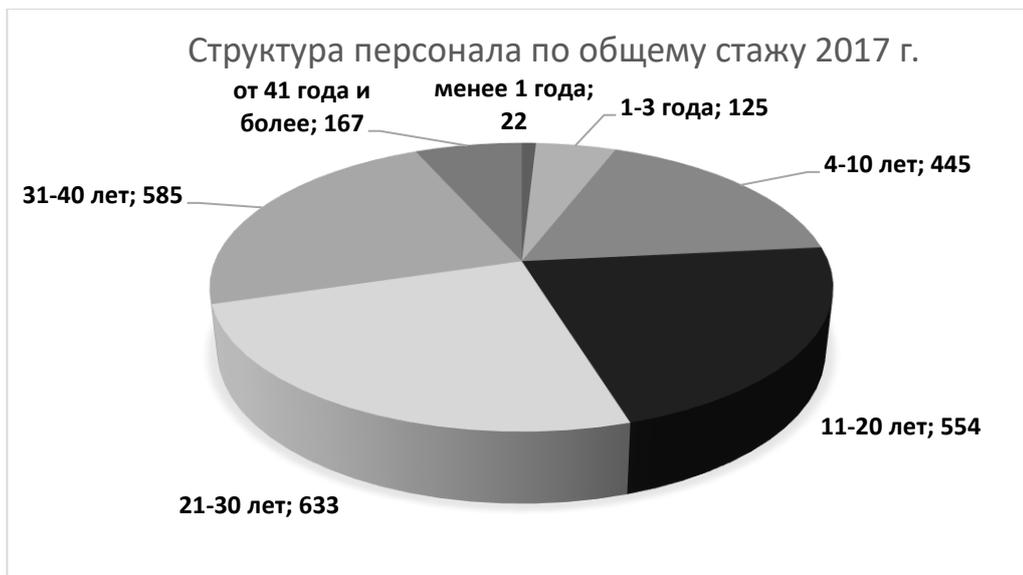


Рис. 18. Структура персонала по общему стажу 2017 г



Рис. 19. Структура персонала по отраслевому стажу 2017 г

Сравнивая данные по общему стажу и отраслевому, можно заметить тенденцию к необходимости специалистов именно с опытом работы в сфере

электроэнергетики, ведь объекты компании – точки с высоким уровнем опасности.

Образование, как и опыт работы также имеет огромное значение. По образованию можно выделить начальное, основное и среднее общее, среднее/неполное, НПО, СПО и высшее образование, которое в свою очередь будет подразделяться на бакалавров, специалистов, магистров и кадры высшей квалификации (с ученой степенью кандидата наук) (рис. 20, 21, 22, 23).



Рис. 20. Структура персонала по уровню образования 2016 г.

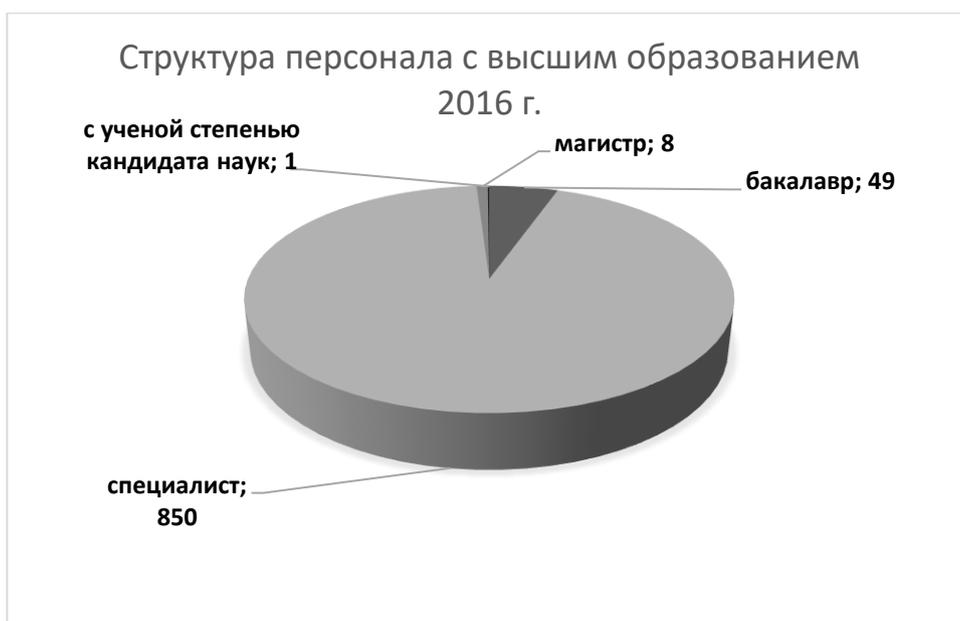


Рис. 21. Структура персонала с высшим образованием 2016 г.



Рис. 22. Структура персонала по уровню образования 2017 г.

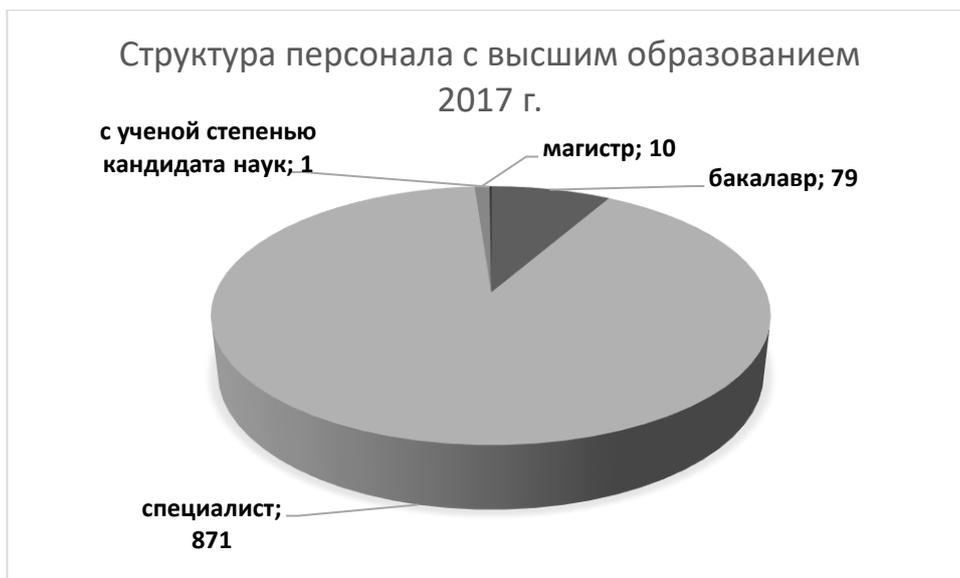


Рис. 23. Структура персонала с высшим образованием 2017 г.

Большинство сотрудников имеют высшее образование, а именно окончили специалитет. Именно они получили необходимые теоретические и практические знания, которые можно применять при контроле, например, за правильным, безопасным и функциональным распределением энергоресурсов. Также специалист может принимать участие в разработках всевозможных устройств или систем, которые используются для производства или применения электроэнергии.

Для управления таким крупным и разноплановым потоком сотрудников, необходима хорошая кадровая структура. Так, в «Т Плюс» существует дирекция по персоналу в которую входят отделы компенсации и льгот, привлечения и развития, бизнес-партнерства и социальной политики, административно-хозяйственный отдел, канцелярия, а также единый центр обслуживания персонала (приложение 7).

Для полного охвата и более детальной работы с персоналом в крупных компаниях создаются именно такие отделы, каждый из которых вносит свой вклад в систему управления персоналом. Они составляют различные программы, направленные на развитие и обучение персонала, но привлечение новых сотрудников, а также программы для руководителей.

Отдел компенсаций и льгот предлагает программу повышения производительности труда на 2017-2021гг. Она имеет целью улучшить показатели производительности труда генерации и сетей филиала на 1 работника, улучшить финансово-экономические показатели филиала 2017-2021гг.

Планируется сократить численность персонала к 2022 году до 3484 (с 2017 – 4600 чел.) за счет автоматизации, перевода в ЦТП (центральный тепловой пункт), перевод тепловой нагрузки с БТЭЦ-4,10 на БТЭЦ-2, вывод части сотрудников на аутсорсинг или передачу их в другие бизнес единицы. Это позволит снизить издержки на работу с персоналом и повысить производственные показатели.

Исходя из возрастных данных персонала можно сказать о нацеленности компании на привлечение молодых специалистов.

Так, для реализации данного мероприятия ведется взаимодействие с учебными заведениями (табл. 20):

Таблица 20а

Взаимодействие компании с образовательными организациями

Название организации	Профильные специальности
Федеральное государственное образовательное учреждение среднего профессионального образования «Пермский химико-технологический техникум»	СПО: Техническая эксплуатация и обслуживание электрического и электромеханического оборудования (по отраслям)
	НПО: Электромонтер по ремонту и обслуживанию

## Взаимодействие компании с образовательными организациями

Название организации	Профильные специальности
ГБОУ СПО «Пермский политехнический колледж им. Н.Г. Славянова»	Сварочное производство
	Монтаж, наладка и эксплуатация электрооборудования промышленных и гражданских зданий
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Пермский национальный исследовательский политехнический университет"	Электротехнический факультет (автоматизация промышленных процессов и производств)
	Строительный факультет (кафедра Теплогазоснабжение, вентиляция и водоснабжение, водоотведение)

Также компания создает резерв управленческих кадров. Но зачастую на вакантные должности попадают сотрудники из вне. Данное мероприятие имеет как плюсы, так и минусы, поэтому необходимо четко рассчитать потери при приеме на работу нового сотрудника или же при продвижении по карьерной лестнице сотрудника, который уже работает в компании.

Резерв кадров – это важное направление работы с персоналом. Как и в других крупных организациях, Т Плюс ведет учет сотрудников, которые обладают потенциалом.

Резерв кадров – специально сформированная и подготовленная группа работников, являющихся внутренними потенциальными кандидатами на замещение вышестоящих должностей, которые способны к руководящей деятельности и обладают высоким уровнем развития профессиональных компетенций.

Цель мероприятия – обеспечение непрерывности и преемственности управления производственным процессом.

Задачами резерва управленческих кадров является оперативное замещение вакантных руководящих должностей, минимизация рисков и издержек при поиске, подборе и адаптации на руководящие позиции, а также повышение лояльности и мотивация работников на высокую результативность и повышение профессиональной квалификации

Кадровый резерв имеет особенную структуру в зависимости от организации и сферы деятельности.

Резерв кадров в ПАО «Т Плюс» подразделяется по уровню должности и по степени готовности к продвижению (табл. 21).

Таблица 21

Кадровый резерв ПАО «Т Плюс»

По степени готовности к продвижению	По уровню должности	
<p>Оперативный – успешно прошли целевую подготовку и готовы к продвижению</p>  <p>Перспективный – проходят целевую подготовку</p>	<p>Резерв руководителей станций и теплосетевых предприятий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• технический директор – главный инженер;</li> <li>• директор (сети);</li> <li>• главный инженер (сети);</li> <li>• заместители технического директора – главного инженера;</li> <li>• заместители директора (сети);</li> <li>• заместители главного инженера сети</li> </ul>	<p>Резерв руководителей структурных подразделений станций теплосетевых предприятий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (старший) начальник смены станции</li> <li>• начальники производственных отделов и цехов</li> <li>• начальники производственных отделов служб и районов (сети)</li> </ul>
По возможности к переезду – мобильный резерв (в первую очередь актуально для руководителей производственных площадок)		

Все проекты и отделы можно подытожить и соединить в Единый центр обслуживания персонала (ЕЦОП).

ЕЦОП – унификация, стандартизация и влияние на бизнес-процесс кадрового администрирования по всей компании.

ЕЦОП помогает в содействии в укомплектовании, эффективном использовании трудовых ресурсов, создании и поддержании благоприятной социально-психологической атмосферы.

Следит за легкостью интеграции новых структурных подразделений/предприятий в существующую структуру компании. Обработывает, хранит и защищает персональные данные работников.

А также обеспечивает информационной поддержки руководителей и работников, а также использует современные технологии (единая база данных, состава персонала, электронный документооборот).

Для компании необходимо и значимо не только развивать своих сотрудников, составлять программы обучения, повышения квалификации, налаживать климат в коллективе, но также и взаимодействовать с образовательными организациями для привлечения молодых, высококвалифицированных специалистов.

Вывод по главе 2.

Так, изучив рынок и деятельность компании, проанализировав количественный и качественный состав персонала и систему управления, можно сказать, что сфера электроэнергетики безмерна важна в жизни каждого человека. Почти все приборы, находящиеся в каждом доме или квартире, работают на электричестве. Электроэнергетика — это различные способы добычи энергии – ТЭЦ, ГЭС, АЭС, СЭС, ВЭС.

Пермский край насчитывает 13 теплоэлектростанций, 3 гидроэлектростанции, 2 тепловых электростанции и 1 газотурбинную электростанцию.

Одной из крупных генерирующих компаний является ПАО «Т Плюс». Компания заботится об экологии, о деятельности, построенной на основе

Законодательства РФ, а также о своих сотрудниках, как о главном факторе успеха компании в целом.

Также важной задачей руководства является использование благоприятных тенденций внешней среды для усиления слабых сторон внутренней среды, а при помощи своих сильных сторон нейтрализовать вероятные угрозы.

Для эффективной деятельности и устойчивого положения на рынке руководство выбирает молодых сотрудников с высокой квалификацией и значительным опытом работы.

Проанализировав производительность труда компании можно заметить значительное снижение, это может говорить о ряде проблем, например, в условиях труда: место работы, оплата труда, климат в коллективе.

На работу с персоналом (2859 чел., по данным на начало 2018 года) выделено большое количество специалистов. Каждый отдел разрабатывает мероприятия, направленные на весь путь работы в данной организации, но это не дает полной гарантии отсутствия проблем в системе управления персоналом.

В ходе анализа компании и персонала были выявлены проблемы с высокой текучестью кадров, неудовлетворенностью заработной платой, условиями труда, а также нарушения в возможности продвижения по карьерной лестнице.

### **3. Совершенствование системы управления персоналом**

#### **3.1 Стратегическое соответствие и характеристика выявленных проблем**

Компания ПАО «Т Плюс» предоставляет возможности развития потенциала каждому из своих сотрудников.

Благодаря программам, направленным на работу с образовательными организациями, на привлечение молодых специалистов – компания увеличивает число новых, квалифицированных ресурсов.

Также, для повышения эффективности использования кадрового потенциала проводятся тренинги: мотивационные, развивающие, оценочные.

Компания понимает всю важность взаимодействия «руководитель-сотрудник» и именно поэтому ежегодно проводит «прямые линии» с директорами филиалов, встречи HR-руководителей с трудовыми коллективами ТЭЦ и организует различные корпоративные мероприятия.

Для эффективного использования человеческих ресурсов необходимо вовремя обнаружить появившиеся проблемы в системе управления персоналом, выявить проблемы текучести кадров и снижения производительности труда.

Анализ количественного и качественного состава персонала и системы управления показал такие положительные тенденции как:

- Рост числа молодых квалифицированных кадров
- Увеличение производительности труда руководителей
- Повышение количества сотрудников с высшим образованием
- В связи со спецификой деятельности компания ставит на важное место опыт работы

- Проведение опросов, анкетирования работников по вовлеченности, охране здоровья
- Создание Совета ветеранов пермского филиала для организации наставнической деятельности
- Повышение квалификации персонала, предоставление возможности обучаться и развиваться

Таким образом, сотрудники имеют возможность напрямую связаться с руководством, что повышает их лояльность.

Предоставление возможности обучаться в процессе работы также немаловажный фактор, который показывает, что компания заинтересована в своих сотрудниках.

Также в ходе исследования были выявлены негативные аспекты в системе управления персоналом:

- Подбор персонала на вакантные должности из вне;
- Высокая текучесть кадров;
- Не все сотрудники получают заработную плату в соответствии с МРОТ;
- Необходимо дополнительное премирование за эффективную работу

Несмотря на активное создание кадрового резерва, компания, чаще всего, нанимает на вакантные должности персонал из вне. Вследствие этого необходимо заранее проинформировать сотрудников об открытии должности, об обязанностях и критериях для вступления в должность.

Продвижение по карьерной лестнице имеет как положительные аспекты, так и отрицательные.

Преимущества продвижения своих сотрудников:

- Предоставляется шанс для роста в компании (повышает приверженность, улучшается психологический микроклимат в организации)
- Невысокие затраты на привлечение рабочей силы
- Обладание достаточной информацией о сотруднике (какой он в коллективе, как выполняет работу)

Недостатки продвижения сотрудников организации:

- Ограниченность выбора
- Высокие затраты на обучение, переквалификацию или повышение квалификации
- Вероятность того, что испортится климат в коллективе
- Сложность как человека, продвигающегося по карьерной лестнице, так и его коллег перестроиться на новый статус и перевести общение на «соответствующий» уровень

Вариантом для закрытия вакансии также может быть подбор персонала не из числа сотрудников. Данный способ также имеет свои плюсы и минусы.

Преимущества найма персонала вне рамок организации:

- Широкий выбор специалистов
- Человеку легче добиться признания

Недостатки найма персонала вне рамок организации:

- Более высокие затраты на привлечение рабочей силы
- Отрицательное воздействие на микроклимат в организации
- Высокие риски (новый, незнакомый человек, неизвестно, что ожидать)

- Отсутствие знаний о производстве
- Много энергии затрачивается на адаптацию в коллективе

Также компанию «задела» и высокая текучесть кадров. Это является серьезным дестабилизирующим фактором в работе компании. Помимо этого, предприятие тратит немало средств и ресурсов на поиск, адаптацию и обучение новых кадров.

Изучение текучести кадров можно вести в двух направлениях:

- создание общего портрета увольняющихся (пол, возраст, семейное положение, количество детей, образование, стаж работы, заработная плата);
- изучение причин увольнения (работа не по специальности, не удовлетворенность работой, условиями или режимом труда, заработком, социальными условиями, отсутствие перспектив роста, плохие отношения с руководством или коллегами).

Для управления процессами текучести кадров большое значение имеет сбор и анализ информации о работнике.

В первую очередь собираются сведения об общем числе уволившихся, а также о числе уволившихся в зависимости от пола, возрастной категории, от квалификации, стажа работы, образования. Затем данные о текучести кадров анализируются по профессиям, подразделениям, должностям, причинам увольнения, возрастным категориям. Углубленный анализ проводится один раз в год, а количественная оценка по подразделениям — ежемесячно. Это позволяет уточнить причины и своевременно предусмотреть мероприятия по закреплению кадров.

При анализе текучести кадров особое внимание необходимо обращать на потенциальную текучесть, обусловленную скрытой неудовлетворенностью

работников. Ее необходимо сравнивать с реальной и исследовать по группам уволившихся и причинам увольнения.

На основании сведений, полученных с помощью анкетирования работников, можно определить потенциальный коэффициент текучести как отношение числа работников, желающих уйти согласно анкете, к числу опрошенных.

Анализируя причины увольнения новичков, можно уточнить данные о рабочих местах с низкой закрепляемостью работников, а также оценить работу наставников. Сопоставляя профили рабочих мест с объективными характеристиками работников, можно выделить как наиболее проблемные участки рабочего места для стабилизации работников, так и типы работников, оптимально соответствующих по своим личностным характеристикам тому или другому рабочему месту.

Главными целями заключительной процедуры с увольняющимися работниками является анализ «узких» мест в организации, и попытка при необходимости повлиять на решение работника об увольнении.

Таким образом, четко выявленные причины появления проблем, которые могут повлечь неэффективность работы сотрудников, помогут руководителям в кратчайшие сроки разработать варианты решения проблем и принять управленческое решение, которое приведет к более быстрому достижению целей и сотрудников и компании в целом.

### **3.2. Разработка и оценка эффективности предложенных рекомендаций**

Вопрос продвижения своих сотрудников или найм на вакантную должность человека из вне стоит очень остро.

Для решения проблемы можно:

- Обнародовать все возможные должности примерно за неделю - полторы до начала набора персонала со стороны;
- Определить и рассказать о критериях, компетенциях, в соответствие с которыми будет проводиться отбор (стаж работы в компании, в сфере, уровень квалификации);
- Опубликовать требования должности (то, чем человек будет заниматься);

Вследствие полученных результатов, провести отбор подходящих сотрудников своей компании, взвесить все плюсы и минусы и рассчитать экономические выгоды или потери того или иного варианта.

Немаловажной проблемой является снижение количества увольнений сотрудников.

Для решения проблемы текучести кадров необходимо исходить из конкретной ситуации на предприятии. Рассматриваемая методика управления текучестью кадров предполагает упорядоченную поэтапную деятельность, осуществление которой возлагается непосредственно на кадровую службу предприятия. Вся деятельность по управлению текучестью кадров может быть представлена в виде последовательных этапов:

1. Определение уровня текучести кадров. На этом этапе необходимо ответить на главный вопрос: является ли уровень текучести настолько высоким, что приводит к необоснованным экономическим потерям?

2. Определение уровня экономических потерь, вызванных текучестью кадров. Это очень важный этап и в то же время один из наиболее трудоемких, поскольку для его проведения необходимы специальные данные, которые складываются из следующих показателей:

- потери, вызванные перерывами в работе;
- потери, обусловленные необходимостью обучения и переобучения новых работников;
- потери, вызванные снижением производительности труда у работников перед увольнением;
- потери, вызванные недостаточным уровнем производительности труда вновь принятых работников;
- потери, связанные с затратами на подбор персонала в результате текучести кадров;
- потери от брака у вновь поступивших работников.

3. Определение причин текучести кадров. Высокий уровень текучести кадров может быть вызван спецификой деятельности предприятия либо несовершенством системы управления им. Определение мотивационной структуры текучести кадров основывается на реальных причинах, побуждающих работника принять решение об уходе с предприятия.

4. Определение системы мероприятий, направленных на преодоление излишнего уровня текучести. Для этого принимаемые меры по сокращению текучести кадров можно разделить на три основные группы:

- технико-экономические (улучшение условий труда, совершенствование системы материального стимулирования, организации и управления производством и др.);

- организационные (совершенствование технологии трудовой адаптации, системы профессионального продвижения и др.);
- социально-психологические (совершенствование стилей и методов руководства, взаимоотношений в коллективе, системы морального поощрения и др.).

5. Определение эффекта от осуществления разработанных мер, преодоления излишнего уровня текучести. При разработке программы устранения излишней текучести кадров необходимо будет также провести сравнительный анализ издержек на проведение мероприятий по сокращению текучести кадров и потерь из-за излишнего уровня текучести. Если затраты на решение проблемы превысят потери, вызванные высокой текучестью кадров, то возможен поиск других, более «дешевых» вариантов совершенствования работы с персоналом.

Чаще всего неудовлетворенность в оплате труда и становится причиной ухода сотрудника из компании.

Повышение заработной платы сотрудникам может негативно сказаться на себестоимости производимых товаров и предоставляемых услуг, да и не всегда у компании есть на это финансовая возможность. Поэтому, предлагается стимулировать труд рабочих путем системы мотивации.

Можно использовать материальные стимулы, которые подразделяются на денежные и не денежные, а также социальные, моральные, творческие и социально-психологические.

Чаще используются именно денежные (материальные стимулы). В их число входит повышение заработной платы (например, за выполненный объем производства; с учетом квалификации; за совмещение должностей, выполнение объема работ с меньшей численностью работников; за увеличение объема выпуска продукции).

А также премирование (например, за внедрение новых разработок и новой техники; за повышение качества продукции; по итогам работы за год; за снижение трудоемкости работ и т. д.).

Не денежные стимулы также могут применяться. Это путевки на отдых и лечение, условия бытового обслуживания на предприятии, предоставление и покупка жилья, обеспечение детскими учреждениями. Организация труда, санитарно-гигиенические условия труда.

Нематериальные стимулы этот вид стимулов более многообразен. Среди них можно выделить социальные, моральные, творческие, социально-психологические.

Социальные стимулы включают в себя стремление к самоутверждению, повышению компетентности после окончания учебного заведения; расширение области полномочий в принятии решений; продвижение по службе; избрание в руководящие органы управления (технические, экономические, социальные, управленческие, правовые); избрание в руководящие органы управления (всей иерархии снизу доверху).

Моральные стимулы основаны на требовании уважения человека работника в коллективе; признании его в коллективе; похвале; благодарности; грамотах; присвоении различных званий.

Творческие стимулы для работника заключаются в его самореализации; самосовершенствовании; самовыражении.

Социально-психологические стимулы основываются на благоприятном социально-психологическом климате в коллективе; отношении товарищеского сотрудничества; взаимопомощи; уважении друг к другу и т. п.

После описания прилагаемых мероприятий необходимо рассчитать экономическую эффективность мероприятий для применения их на предприятии.

Финансирование разработанной программы мероприятий будет осуществлено за счет собственной чистой прибыли пермского филиала ПАО «Т Плюс».

Внедрение всех механизмов запланировано в течении 12 месяцев.

Проведем анализ совокупной стоимости предложенных мероприятий, которая включает в себя первоначальные инвестиции.

Для решения вопроса об организации продвижения сотрудников компании на вакантные должности и составление портрета увольняющихся, для анализа текучести кадров мы оставляем штат кадрового отдела и добавляем одному из сотрудников задачу и, соответственно, прибавляем премию в размере 25% от заработной платы.

Допустим, что заработная плата 17000 руб. в месяц. Нам требуется 1 сотрудник. В месяц мы будем выплачивать премию в размере 4250 руб. В год сумма получится в размере 51000 руб.

При внедрении совокупная стоимость за 12 месяцев составит: 51000 рублей.

Для решения вопроса текучести кадров из-за низкой заработной платы предлагаем поднять оплату труда сотрудников до размера МРОТ (11000 по Пермскому краю).

Допустим, что заработная плата сотрудника 9500, что является ниже МРОТ. Повышаем на 1500 рублей. Возьмем количество сотрудников, которые подходят под данный критерий 390 чел. \* 1500 руб. = 585000 рублей в месяц будет затрачено за надбавку. За год сумма будет равна 7020000 руб.

Итак, затраты на данное мероприятие составят 7020000 руб.

Повышение заработной платы всем сотрудникам негативно скажется на себестоимости производимых товаров и предоставляемых услуг, но и не всегда компания может выделить на это достаточно средств. Для решения данной проблемы можно снизить издержки и добавить премии 20% сотрудникам за лучшую работу.

В филиале трудятся 704 специалиста, со средней заработной платой 20000 руб. в месяц. 141 человек (20% от общего числа) может быть награжден премией за успешную работу.

141 сотрудников \* 4000 руб. премии (20% от оплаты труда) = 564000 руб.

Итого после внедрения мероприятий потребуется 564000 рублей.

Для всех предложенных мероприятий потребуется  $51000 + 7020000 + 564000 = 7635000$  руб. инвестиций.

Также можно предположить, что в результате внедрения предложенных мероприятий производительность труда увеличится. Ее можно рассчитать, как соотношение выручки на количество сотрудников. Это подтверждает правильность предложенных рекомендаций (табл. 22).

Таблица 22

Производительность труда и перспектива роста (до 2019 года)

Год	2016	2017	2018	2019
Выручка	216675037	222734735	228794433	234854131
Производительность труда	4080,5092	4304,0529	4539,5721	4788,0557

Далее необходимо рассчитать экономическую эффективность мероприятий для применения их на предприятии.

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 мероприятий, тем более высокими будут требования, предъявляемые им к данным мероприятиям доходности.

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

$$K = K_f + K_1 + \dots + K_n,$$

где  $K$  — ставка дисконтирования;  $K_f$  — безрисковая ставка дохода;

$K_1 + \dots + K_n$  — рисковые 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 предприятия таблица 23.

Таблица 23

#### Оценка рисков ПАО «Т Плюс»

Наименование риска	Диапазон (0-5)	Принятое значение, %
Размер компании	0-5	3
Финансовая структура	0-5	3
Качество управления	0-5	3
Диверсификация клиентуры	0-5	2
Возможный спад объема продаж	0-5	2
Рентабельность предприятия	0-5	3
Итого		16

Обоснуем выбор премий за возможные риски:

- риск «размер компании» принимается равным 3%, т.к. предприятие достаточно большого размера и занимает одно из лидирующих позиций на рынке
- риск «финансовая структура» принимается 3%, так как у предприятия имеется в наличии необходимое количество собственных средств;
- риск «качество управления» принимается 3%, так как персонал обладает высокой компетенцией и высоким профессионализмом;
- 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:  $3\%+3\%+3\%+2\%+2\%+3\%+6,45\% = 22,45\%$ . Принимаем ставку дисконтирования 23%.

Таблица 24

#### Расчет чистой приведенной стоимости мероприятий

Наименование	0 период	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Чистая прибыль		2122049	3071076	4020103	4969130	5918157
Амортизация		0	0	0	0	0
Денежный поток (чистая прибыль + амортизация)	-7635000	2122049	3071076	4020103	4969130	5918157
Дисконтирующий множитель	1	0,813008	0,660982	0,537384	0,436897	0,355201
Денежный поток дисконтированный	7635000	1725243	2029927	2160339	2171000	2102137

Наименование	0 период	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом за вычетом инвестиций	-7635000	-5909757	-3879830	-1719492	451508,9	2553645

Для оценки экономической эффективности мероприятий воспользуемся расчетом следующих показателей:

- чистой приведенной стоимости (NPV);
- индекса доходности (PI);
- внутренней нормы доходности (IRR);
- срока окупаемости (PP).

NPV рассчитывается как сумма дисконтированных денежных потоков за весь расчетный период за вычетом инвестиций.

Если NPV инвестиционных мероприятий положительна, мероприятия могут быть признаны эффективными.

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

Где  $CF_n$  - чистый денежный поток;

$k$  – ставка дисконтирования.

NPV в соответствии с таблицей 24, составляет 451 509 руб.

Это показатель накопленного дохода с учетом различных рисков (дисконтирования). Чем он выше, тем мероприятия привлекательнее для инвесторов. В нашем случае показатель достаточно высокий.

Индекс доходности (PI) является относительным показателем, который характеризует соотношение дисконтированных денежных потоков и величины начальных инвестиций в мероприятия, предусматриваемые для компании, т.е. сумму дисконтированных денежных потоков делим на изначальные средства необходимые для осуществления мероприятий.

$$PI = \frac{\sum_{n=1}^N CF_n}{I_0}$$

$PI = 4 + (451509/2102137) = 4,21$  что больше 1.

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

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 25:

Таблица 25

Данные для расчет внутренней нормы доходности (IRR)

Наименование	0 период	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год
Чистая прибыль		2122049	3071076	4020103	4969130	5918157	6867184
Амортизация		0	0	0	0	0	0
Денежный поток (чистая прибыль + амортизация)	-7635000	2122049	3071076	4020103	4969130	5918157	6867184
Дисконтирующий множитель	1	0,7143	0,5102	0,3644	0,2603	0,1859	0,1328
Денежный поток дисконтированный	7635000	1515749	1566876	1465052	1293505	1100389	912033

Наименование	0 период	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год	6 год
Дисконтированный денежный поток нарастающим итогом за вычетом инвестиций	-7635000	-6119251	-4552375	-3087323	-1793818	-693429	218604

При E1=23%, NPV = 451509 руб.;

При E2=40%, NPV= 218604 руб.

$$IRR = r_1 + \frac{NPV(r_1)}{NPV(r_1) - NPV(r_2)} * (r_2 - r_1)$$

Где NPV — размер Чистая Приведенная Стоимость

r — процентная ставка.

$$IRR = 23 + ((451509 / (451509 - 218604)) * (40 - 23)) = 55,95$$

В данном случае IRR = 55,95%

Внутренняя норма доходности значительно выше ставки дисконтирования, которая составляет 23 %. Это означает, что предприятие подвержено рискам в меньшей степени.

PP (срок окупаемости):

Рассчитывается по формуле:

$$DPP = T + \frac{n}{N},$$

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 24.

$$DPP = 3 \text{ г.} + 451509 / 2102137 = 3,2 \text{ года.}$$

Результаты представлены в таблице 26.

Таблица 26

Показатели экономической эффективности мероприятий

Показатели	Значение
1.Чистая приведенная стоимость (NPV) при ставке 23 %, тыс. руб.	451509
2.Индекс доходности (PI), руб.	4,21
3.Внутренняя норма доходности (IRR), %	55,95
4.Срок окупаемости (DPP), лет	3,2

Таким образом, предложенные мероприятия потребуют 7635000 руб. инвестиций. Вследствие реализации возрастет производительность труда, организация оптимизирует производственный процесс и у сотрудников возрастет приверженность к компании.

Вывод по главе 3.

Проанализировав «проблемные места» можно сказать, что руководителям и сотрудникам кадрового отдела необходимо постоянно отслеживать малейшие «звоночки», которые могут привести к серьезным последствиям.

Четко выявленные причины возникновения проблем помогут руководителям в кратчайшие сроки разработать варианты решения проблем и принять управленческое решение, которое приведет к более быстрому достижению целей и сотрудников и компании в целом, а также минимизирует разрушающее воздействие.

Проблемы в организациях имеют как схожие, так и различные черты.

Частой проблемой является высокая текучесть кадров, снижение производительности труда. Причинами могут быть плохие условия труда, низкая заработная плата или ее несоответствие объему выполненных работ. Необходимо проанализировать «портрет увольняющихся» для того, чтобы

выявить причину ухода. Разработанные и экономически обоснованные мероприятия позволят организации устранить данные проблемы и получить большее доверие со стороны сотрудников.

Проблема закрытия вакантных должностей сотрудниками из вне встречается не так часто, но является чертой больших организаций.

В данной ситуации необходимо назначить человека, ответственного за формирование индикаторов к должности и оглашение информации перед сотрудниками, а также расчёт экономической выгоды либо от найма персонала из вне, издержки на процесс приема на работу, адаптацию или же расчёт возможности закрытия вакансии сотрудником своей компании, в этом случае издержки на повышение квалификации и обучение.

Вследствие внедрения предложенных мероприятий, компания повысит производительность труда и приверженность своих сотрудников.

Вовремя выявленная проблема и принятое эффективное решение помогут организации стать более конкурентоспособной и устойчиво находиться на рынке.

## Заключение

Сотрудники – это важный, а во многих случаях решающий, фактор эффективной деятельности организации. Система управления персоналом строится на основе сферы деятельности организации.

Сфера электроэнергетики затрагивает жизнь каждого человека. Почти все приборы, находящиеся в каждом доме или квартире, работают на электричестве.

Энергетика — это различные способы добычи энергии – ТЭЦ, ГЭС, АЭС, СЭС, ВЭС. Так Пермский край насчитывает 13 теплоэлектростанций, 3 гидроэлектростанции, 2 тепловых электростанции и 1 газотурбинная электростанция.

Одной из крупных генерирующих компаний с филиалом в городе Пермь является ПАО «Т Плюс».

Так, ПАО «Т Плюс» в управлении персоналом полагается на Приказ Минтопэнерго, в котором прописаны правила работы с персоналом в организациях электроэнергетики РФ, а также отражены особенности работников разных должностей и квалификации, описаны возможности и особенности перехода на новые должности, стажировки и регулярные проверки знаний.

Во всех крупных компаниях система управления поделена на функциональные части. На работу с персоналом в ПАО «Т Плюс» выделено большое количество специалистов. Каждый отдел разрабатывает мероприятия, направленные адаптацию, обучение, повышение квалификации, но это не дает полной гарантии отсутствия проблем в системе управления персоналом.

Проанализировав производительность труда компании наблюдается значительное ее снижение. Это может свидетельствовать о ряде проблем, например, в условиях труда: место работы, оплата труда, климат в коллективе.

«Болезнью» большинства организаций является высокая текучесть кадров. Для решения данной проблемы необходимо составить «портрет» увольняющихся, выявить проблемы, причины, по которым люди не задерживаются на рабочем месте, разработать пути решения и выбрать наиболее эффективное.

Также проблема закрытия вакантных должностей сотрудниками не из компании может вызвать недовольство у персонала. Решить данную проблему можно. Необходимо четко составить критерии на вакантную должность, объявить сотрудникам и дальше анализировать два пути решения: либо подбор персонала из вне, с учетом издержек на процесс приема на работу и адаптацию или же повышение сотрудника компании с издержками на возможное повышение квалификации.

Разработанные мероприятия по решению выявленных проблем позволят компании сократить текучесть кадров, повысить доверие персонала к руководству, наладить внутренний климат в организации и в целом, сделать ее более конкурентоспособной за счет устойчивой системы управления персоналом.

## Список литературы

### Законодательные материалы

1. Приказ Минтопэнерго РФ от 19.02.2000 N 49 "Об утверждении Правил работы с персоналом в организациях электроэнергетики Российской Федерации" (Зарегистрировано в Минюсте РФ 16.03.2000 N 2150)
2. Федеральный закон от 14 апреля 1995 г. № 41-ФЗ «О государственном регулировании тарифов на электрическую и тепловую энергию в Российской Федерации» (с изм. и доп. от 11 февраля 1999 г., 10 января, 26 марта, 7 июля 2003 г., 22 августа 2004 г.).
3. Федеральный закон от 3 апреля 1996 г. № 28-ФЗ «Об энергосбережении» (с изм. и доп. от 5 апреля 2003 г.).
4. Федеральный закон от 26 марта 2003 г. № 36-ФЗ «Об особенностях функционирования электроэнергетики в переходный период и о внесении изменений в некоторые законодательные акты Российской Федерации и признании утратившими силу некоторых законодательных актов Российской Федерации в связи с принятием Федерального закона «Об электроэнергетике».
5. Федеральный закон Российской Федерации от 26 марта 2003 г. N 35-ФЗ «Об электроэнергетике»

### Журналы

1. Барбарская М. Н. Сущность процесса управления персоналом организации на современном этапе // Основы ЭУП. 2014. №4 (16).
2. Белоусова Д.В. Вариации на тему кадрового аудита // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2014. № 2. С. 21-28.
3. Воронкин А.В., Баумбах С.О. Альтернативная электроэнергетика в России // Инновационная наука. 2017. №1-2. обращения: 28.04.2018).
4. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда персонала. – М.: Изд-во ГУ–ВШЭ, 2014.

5. Грабоедов, Е.В. Проблема классификации методов оценки эффективности функционирования предприятия // Известия ИГЭА, 2017. N 2 (58). С. 58–61. 5.

6. Гумбин, М.П. Анализ состояния электроэнергетики России и перспективы развития / М.П. Гумбин // Вестник Красноярского государственного аграрного университета. - 2014. - №10. - С. 51-55.

7. Гусева, Н.В. Анализ структуры тарифов на электроэнергию в России и за рубежом / Гусева Н.В., Шевченко Н.Ю., Сошинов А.Г. // Научные труды SWorld. - 2013. Т. 40. - №4. - С. 5-9.

8. Ермакова, Ж.А. Топливо-энергетический комплекс Оренбургской области: перспективы инновационного развития / Ж.А. Ермакова // Вестник Оренбургского государственного университета. - 2016. - №6-2 (56). - С. 79-84.

9. Зарипов, Э.М. Рост тарифов на электроэнергию для населения и предприятий / Зарипов Э.М., Насырова С.И. // Экономика и социум. - 2014. - №4-2 (13). - С. 13571361.

10. Зуева, А.В. Факторы, оказывающие влияние на рост тарифов и себестоимость электроэнергии / Зуева А.В. // Учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики. - 2014. - №13. - С. 63-65

11. Когдин А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы ЭУП. 2015. №4 (4).

12. Курбангалеева, Е.Ш. Реформа электроэнергетики: промежуточные итоги, проблемы и перспективы в оценках экспертов / Е.Ш. Курбангалеева, Е.В. Фирсанова, К.В. Симонов // Академия энергетики. - 2016. - №1 (39). - С. 4-12.

13. Липатов Сергей Алексеевич Управление персоналом развивающейся организации // Организационная психология. 2014. №2.

14. Лобанова Татьяна Николаевна Мотивационные стратегии в управлении персоналом // Вопросы государственного и муниципального управления. 2015. №1.
15. Маслов Евгений Витальевич Управление персоналом: технология и идеология // Организационная психология. 2015. №1.
16. Найденова, Н.В. Российская электроэнергетика: после реформы / Н.В. Найденова // Вестник Саратовской государственной юридической академии. - 2014. - №5 (100). - С. 133-140.
17. Николаев Николай Алексеевич Методический подход к оценке соответствия уровня реализации функций управления персоналом целям развития предприятия // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2016. №4.
18. Пестов, И.П. Реформа в электроэнергетике: от интеграции - к кластерному подходу / И.П. Пестов // Актуальные проблемы экономики и права. - 2014. - №3. - С. 68-74.
19. Родин, А.В. Факторы, влияющие на формирование тарифной политики в электроэнергетике, и социально-экономические последствия ее реализации / Родин А.В. // Вестник Мурманского государственного технического университета. - 2015. Т. 14. - №1. - С. 210-213
20. Селиверстова, И.Н. Государственное ценовое регулирование энергетической отрасли России / Селиверстова И.Н. // Ученые записки Петрозаводского государственного университета. Серия: Общественные и гуманитарные науки. - 2015. - №1 (130). - С. 103-106.
21. Степаненко Денис Олегович Методические подходы к оценке эффективности системы управления персоналом организации // Вестник ОГУ. 2012. №8 (144)

22. Судакова Екатерина Сергеевна Оценка трудового потенциала персонала: подходы, методы, методика // Интернет-журнал Науковедение. 2014. №4 (23).

23. Цыпин А.П., Сапарова А.А. Статистический анализ последствий реформ в электроэнергетике России // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 9, №2 (2017)

24. Цыпин, А.П. Сопоставление темпов роста (снижения) промышленного производства России и США в 1970-2010 годах / А.П. Цыпин, Овсянников В.А. // Интеллект. Инновации. Инвестиции. - 2016. - №1. - С. 41-45.

25. Цыпин, А.П. Сравнительная характеристика развития промышленного потенциала России и США за период 1970-2010 гг. / А.П. Цыпин, В.А. Овсянников // Вестник Оренбургского государственного университета. - 2014. - №14 (175). - С. 57-60

#### Книги

1. Амстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2014. 824 с. С. 154–155.

2. Балабанова Л. В. Управление персоналом: [учебник] / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. – К.: Центр учебной литературы, 2015. – 468 с.

3. Басовский, Л.Е. Теория экономического анализа. М.: Инфра, 2015. 70 с. 2.

4. Борисов А. Б. Большой экономический словарь [Текст] / А. Б. Борисов. – М.: Книжн. мир. – 2013. – 895 с.

5. Бушуев, В.В. Мировая энергетика: состояние, проблемы, перспективы. М.: ИАЦ Энергия, 2017. 664 с. 3.

6. Гительман, Л.Д., Ратников, Б.Е. Энергетический бизнес. М. : Изд-во «Дело» АНХ, 2014. 416 с. 4.

7. Димитриева С.Д., Мерзлякова И.А. Теоретические подходы к определению системы управления персоналом организации // Инновационная наука. 2016. №6-1.
8. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. – М. : ИНФРАМ., 2016. – 640 с.
9. Маренков Н.Л. Управление персоналом организации: учеб.пособие для вузов / Н. Л. Маренков, Н. Н. Косаренко. М., 2015. С. 262.
10. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов. – Новосибирск, 2015. – 312 с.
11. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах / Ю. Г. Одегов. – М. : Академический проект, 2015. – 1088 с.
12. Рофе, А. И. Рынок труда, занятость населения, экономика ресурсов для труда / А. И. Рофе, Б. Г. Збышко, В. В. Ишин ; под ред. проф. А. И. Рофе. – М. : МИК, 2016. – 160 с.
13. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. – М.: Дело, 2014. – С. 272.
14. Цыпин А.П. Реформы в электроэнергетике России и их влияние на формирования тарифов / А.П. Цыпин, Е.С. Афанасьева // В сборнике: Университетский комплекс как региональный центр образования, науки и культуры Материалы Всероссийской научно-методической конференции. 2016. - С. 1763-1770.
15. Чистяков, А.Н. Приоритеты экономической политики в электроэнергетике в области обеспечения регулирующего и инновационного развития // Препринт. М.: НИЭБ, 2016.
16. 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.
17. Щёкин Г.В. Социальная теория и кадровая политика / под ред. Г.В. Щёкина. М., 2016. С. 87.

## Электронные ресурсы

1. Гончарук В.А. Практика материального стимулирования. Электронный ресурс:  
[http://www.iteam.ru/publications/human/section\\_48/article\\_818](http://www.iteam.ru/publications/human/section_48/article_818)
2. Кравченко И. А. История менеджмента, 2015 [Электронный ресурс] // Библиотека учебной и научной литературы.
3. Меньшикова М. А. К вопросу об управлении персоналом как системе и интегрированной подсистеме организации // Ученые записки. Электронный научный журнал Курского государственного университета. 2017. №3.
4. Министерство социального развития Пермского края  
<http://minsoc.permkrai.ru/>
5. Федеральная служба государственной статистики  
<http://www.gks.ru>

## Приложения

### Приложение 1

#### Различия в определении сущности системы управления персоналом

Автор	Сущность понятия
Генкин Б.М., Балабанова Л.В., Сардак О.В.	Комплекс целей, задач и основных направлений деятельности, а также различных видов, методов и соответствующего механизма управления, направленных на повышение производительности труда и качества работы
Крушельницкая О.В., Мельничук Д.П.	Упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, которые отличаются функциональными целями, действуют автономно, но направлены на достижение общей цели
Дорофиенко В. В., Комар Ю. М., Токарева В. И.	Методы, процедуры, приемы влияния организации на своих сотрудников с целью максимального использования их потенциала для достижения целей организации
Крамаренко В. И.	Форма реализации взаимодействия и развития отношений управления, выраженных в законах и принципах менеджмента, а также в целях, функциях, структуре, методах и процессе управления
Борисов А.Б.	Комплекс мероприятий по работе с персоналом, направленный на достижения цели предприятия за счет целенаправленной работы с работниками предприятия
Шапиро С. А., Шатаева О. В.	Совокупность процессов в рамках механизма управления персоналом

Автор	Сущность понятия
Герчиков В.И.	Комплекс взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мероприятий, направленных на нормальное функционирование, развитие и эффективное использование кадрового потенциала работника.

Сравнение систем управления персоналом в организациях

Традиционная система управления персоналом	Современная система управления персоналом
1. Ориентация на оперативные вопросы	1.Ориентация на стратегию
2.Ориентация на стабильность персоналом к изменениям условий внешней среды	2.Ориентация на своевременную адаптацию системы управления
3.Ориентация на развитие организации	3. Ориентация на реализацию и развитие человеческого потенциала
4. Максимальное разделение труда, простые и узкие специальности	4. Оптимальная группировка работ, многоаспектные специальности
5.Внешний контроль (руководители, штат контролеров, формальные процедуры)	5.Самоконтроль и самодисциплина
6. Пирамидальная и жесткая организационная структура, развитие вертикальных связей	6. Плоская и гибкая организационная структура, развитие горизонтальных связей, которые обеспечивают эффективное взаимодействие подразделений и сотрудников
7.Автократический стиль руководства	7.Стиль руководства ориентирован на заинтересованности всех работников в успехе организации в целом
8. Развитие конкуренции	8. Сотрудничество
9. Низкая заинтересованность сотрудника в его успехе	9.Высокая заинтересованность сотрудника в общем результате
10.Деятельность только в интересах организации и ее подразделений	10. Ориентация на интересы общества
11. Низкая склонность в риску	11.Ориентация на инновации и связанная с этим склонность к риску

Группы методов оценки кадрового потенциала

Группы методов оценки	Характеристика методов оценки	Место применения
По характеру оцениваемых показателей	Методы оценки обобщающих, интегральных показателей (показатель возможностей половозрастных групп, эффективность капитализации (степень повышения результативности труда через использование активов трудового потенциала))	Оценка кадрового потенциала укрупненных групп (регион, предприятие)
	Методы оценки частных показателей (результативность труда, уровень развития компетенций, уровень профессиональных знаний)	Оценка индивидуального кадрового потенциала работников
По содержанию ее предмету	Методы оценки индивидуального и коллективного (подразделения, организации) кадрового потенциала	Любые задачи в области управления персоналом
	Количественные (стоимостные, натуральные) и качественные (описательные) методы	Любые задачи в области управления персоналом (производительность труда, укомплектованность рабочих мест и др.)
	Стоимостные затратные и результативные методы («модели полезности» и «модели активов»)	Оценка затрат на кадрового потенциал, оценка стоимости продукта/услуг
По процессу, в ходе которого осуществляется оценка кадрового потенциала	Косвенные методы процессы (оценка персонала, контроллинг системы управления персоналом; аудит персонала и рабочих мест)	Проверка соответствия целям и задачам организации, получение информации для принятия решения относительно развития

Группы методов оценки	Характеристика методов оценки	Место применения
	Непосредственно процесс мониторинга кадрового потенциала (систематическое получение объективной, всесторонней и актуальной информации, ее анализ и обобщение)	организации, выявление «узких» мест  Проверка соответствия требованиям к кадрового потенциалу, выявление деформаций и возможностей развития
По способу сбора исходных данных	Анализ документов (например, данные об образовании, квалификации, психофизиологические	Определение статистических, отчетных показателей
	Опросные методы (анкетный опрос, интервью, экспертные оценки, групповые обсуждения)	Определение отношения персонала, выявление преобладающего типа поведения и механизма его формирования для выбора способа управления действиями работников, оптимизации трудового потенциала
	Функциональный анализ рабочего процесса (характеристики сущности рабочего процесса, описание рабочего процесса)	Описание требований к работникам, оптимизация рабочего процесса
По способу анализа данных	Метод статистических сопоставлений (сравнение диагностируемых в настоящий момент показателей с показателями в предыдущие периоды)	Оценка динамики кадрового потенциала. Возможен к использованию при наличии отлаженной и постоянно действующей системы оценки

Группы методов оценки	Характеристика методов оценки	Место применения
	Метод сопоставления запланированных и реальных результатов (по окончании установленного планом срока)	Оценка степени реализации поставленных планов
	Метод нормативных сопоставлений (сравнение фактически установленных показателей с нормативными)	Наименее применимый метод из-за отсутствия нормативной базы по кадрового потенциалу
	Метод сравнения с уровнем достижения в практике других субъектов (сопоставление достигнутых показателей с аналогами в мировой практике, другими организациями)	Отраслевой анализ. Недостаток метода: требуется обоснование типичности условий функционирования сравниваемых предприятий и факторов, определяющих кадрового потенциал
	Метод вариативных сопоставлений (формирование нескольких вариантов проектов развития кадрового потенциала и сравнения их между собой)	Оценка проектных (не фактических) показателей
По формату оценки	Экспресс-оценка – диагностика кадрового потенциала в сжатые сроки по упрощенной программе исследования, в процессе которой изучается ограниченный набор общих показателей всего потенциала или отдельных его элементов (например, квалификационной составляющей)	Решение срочных задач в ситуации дефицита времени и материальных ресурсов
	Обобщающая оценка – диагностика, в результате которой дается достаточно глубокое описание в	Решение срочных задач в ситуации дефицита времени и материальных ресурсов

Группы методов оценки	Характеристика методов оценки	Место применения
	целом кадрового потенциала организации, но не предполагающая изучения внутренней структуры потенциала, причин и следствий ее существования	
	Комплексная оценка – диагностика, в максимальной степени охватывающая весь спектр проявлений кадрового потенциала, его причинно-следственные связи, факторный анализ	Реализация долгосрочных целей (стратегических целей организации)
	Системная оценка – диагностика кадрового потенциала как системного образования, предполагающая характеристику составных компонентов потенциала, взаимосвязей между ними, анализ взаимовлияний потенциала и элементов внешней среды (например, экономических показателей предприятия, функций управления персоналом и т.д.)	Реализация долгосрочных целей (стратегических целей организации)

## Показатели кадрового потенциала работника и организации

Показатель	Порядок расчета	Характеристика составляющей кадрового потенциала
Кадровый потенциал работника		
Результативность работника за отчетный период (%)	$R_p = (R_{кпэ1} + R_{кпэ2} + \dots + R_{кпэн}) / n$ , где $R_{кпэн}$ – результат выполнения поставленных целей	Квалификационный и личностный потенциал, реализованные в процессе рабочей деятельности
Оценка компетенций (общекорпоративных, управленческих, функциональных) (% / балл)	Степень соответствия знаний, умений, навыков и личностных особенностей работника, проявляемых в поведении, требованиям к должности / функционалу подразделения / общекорпоративным требованиям	Квалификационный потенциал (профессионализм, способности), личностный потенциал (отношение к труду, социализация, особенности личности)
Оценка профессиональных знаний (% / балл)	Степень соответствия профессиональных знаний работника должностным обязанностям работника/функционалу подразделения / требованиям организации	Квалификационный потенциал (уровень образования, профессионализм, интеллект, способности)
Оценка соответствия должности (профессиональные стандарты, функционально-должностные роли) (% / балл)	Степень соответствия знаний, умений и навыков работника требованиям к должности	Квалификационный потенциал (уровень образования, профессионализм, интеллект, способности)

Показатель	Порядок расчета	Характеристика составляющей кадрового потенциала
Оценка соответствия ценностям организации (% / балл)	Степень соответствия ценностей работника, проявляемых в поведении, требованиям организации	Личностный потенциал (ценностные ориентации)
<b>Кадровый потенциал организации</b>		
Результативность работников (%)	$P_o = (P_{p1} + P_{p2} + \dots + P_{pn}) / n$ , где $P_{pn}$ – результативность работника за отчетный период	Кадровый, квалификационный, личностный, организационный потенциал
Образовательный уровень персонала (%)	$U_b = Ч_{во} / Ч_{перс}$ , где $Ч_{во}$ – численность персонала с высшим образованием	Квалификационный потенциал (уровень образования)
Удельный вес сотрудников, прошедших обучение за отчетный период (%)	$U_o = Ч_o / Ч_{перс}$ , где $Ч_o$ – численность персонала, прошедшего обучение за отчетный период	Квалификационный потенциал (профессионализм)
Выполнение плана по обучению сотрудников (%)	$\Pi = Ч_o / Ч_{п}$ , где $Ч_{п}$ – численность персонала согласно плана обучения	Квалификационный потенциал (профессионализм)
Участие сотрудников во внутренних программах обучения (%)	$U_{во} = Ч_o / Ч_{во}$ , где $Ч_{во}$ – численность персонала, прошедшего обучение за отчетный период	Квалификационный потенциал (профессионализм)
Количество рационализаторских и инновационных предложений на одного сотрудника (ед.)	$\text{Чипр} = \text{Чип} / \text{Чперс}$ , где $\text{Чип}$ – число рационализаторских и инновационных предложений	Квалификационный потенциал (интеллект, способности)

Показатель	Порядок расчета	Характеристика составляющей кадрового потенциала
Ротация сотрудников (%)	$Ур = Чр / Чперс$ , где $Чр$ – число работников, сменивших сферу деятельности в рамках организации	Квалификационный, личностный, кадровый, организационный потенциал
Карьерный рост (%)	$Увп = Чкп / Чперс$ , где $Чкп$ – число работников, получивших продвижение по должности	Квалификационный, личностный, кадровый, организационный потенциал
Использование внутренних источников найма (%)	$Увв = Чвв / Чв$ , где $Чвв$ – число вакантных должностей, замещенных работниками компании	Квалификационный, личностный, кадровый, профессиональный, организационный потенциал
Удельный вес сотрудников, получивших повышение по должности после обучения (%)	$Увп = Чкпо / Чперс$ , где $Чкпо$ – число работников, получивших продвижение по должности после обучения	Квалификационный, профессиональный, организационный потенциал
Удельный вес сотрудников, получивших повышение по итогам оценки (%)	$Увп = Чкпоц / Чперс$ , где $Чкпоц$ – число работников, получивших продвижение по должности по результатам оценки	Квалификационный, личностный, кадровый, организационный потенциал
Бюджет программ на развитие трудового потенциала персонала (в руб.)	$Бпр = По * k$ , где $По$ – прибыль организации, $k$ – коэффициент для формирования бюджета на программы развития трудового потенциала	Организационный потенциал

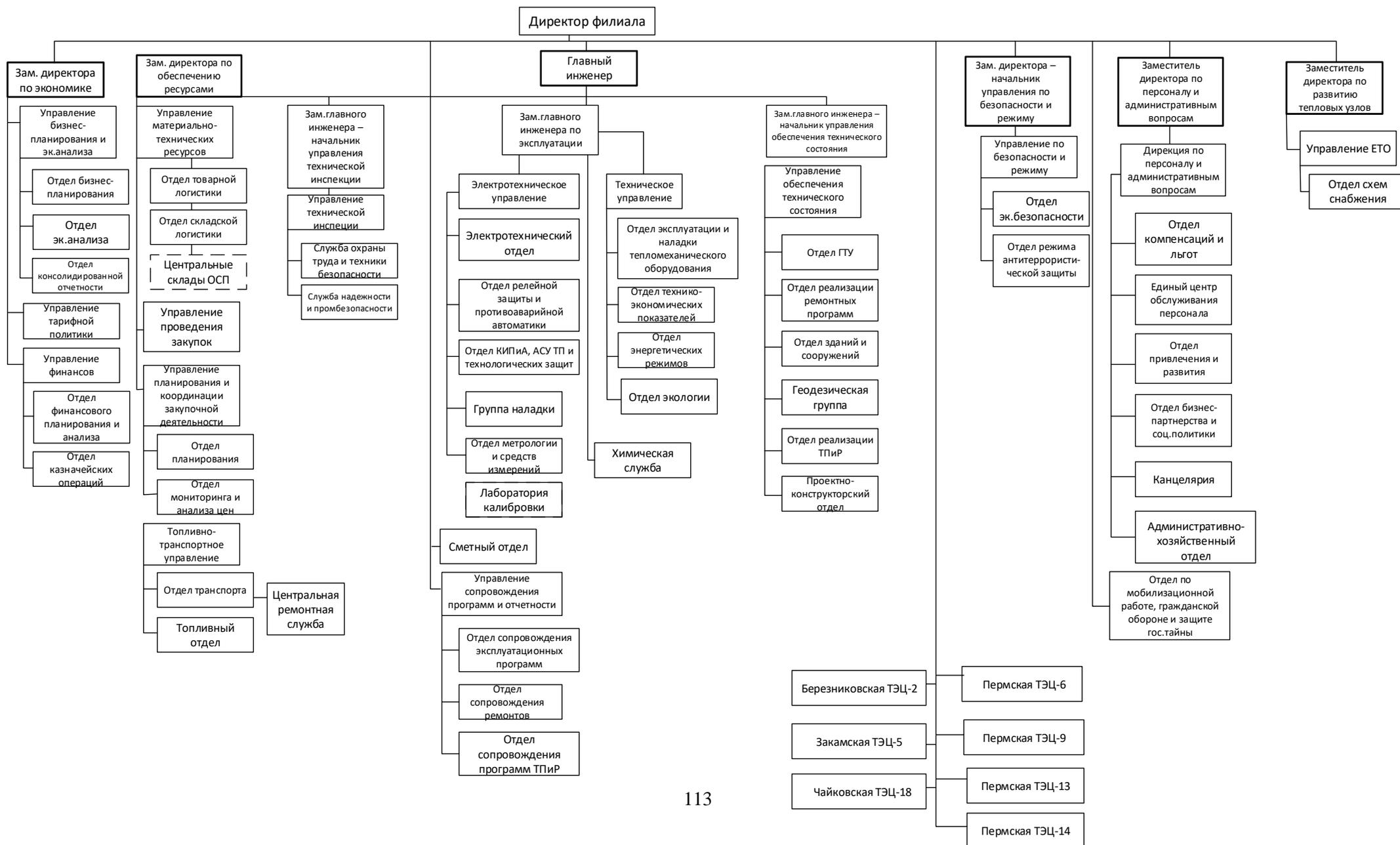
Показатель	Порядок расчета	Характеристика составляющей кадрового потенциала
Удельный вес персонала, оцениваемого как соответствующий требованиям к трудовому потенциалу (%)	$У_{сд} = Ч_{ст} / Ч_{перс}$ где Ч <sub>ст</sub> – число работников, соответствующих требованиям (компетенциям / профессиональным стандартам / функционально-должностной роли / ценностям / интегральному критерию оценки)	Квалификационный, личностный, кадровый, профессиональный, потенциал
Удельный вес персонала с индивидуальной оценкой выше среднего балла (%)	$У_{тп} = Ч_{тп} / Ч_{перс}$ где Ч <sub>тп</sub> – число работников с оценкой выше среднего уровня	Квалификационный, личностный, кадровый, профессиональный, потенциал



## Финансовые показатели ликвидности (2016 и 2017 год)

Финансовые коэффициенты ликвидности (платежеспособности)				2016	2017
1	Общий показатель платежеспособности L1	$A1+0,5*A2+0,3*A3$ /П1+0,5*П2+0,3*П3	$L1 \geq 1$	0,264	0,233
2	Коэффициент абсолютной ликвидности L2	(1240+1250) /1510+1520+1550	$0,2 \leq L2 \leq 0,5$	0,021	0,151
3	Коэффициент критической оценки L3	(1240+1250+1200) /1510+1520+1550	$L3 \geq 0,7$ <i>L3 не равно 1</i>	1,185	2,247
4	Коэффициент текущей ликвидности L4	1200/1510 +1520+1550	$L4 \geq 1,5$ <i>L3 не равно 2-3,5</i>	1,165	2,096
5	Коэффициент маневренности функционирующего капитала L5	(1210+1260) /1200-1510-1520-1550	<i>Уменьшение показателя в динамике</i>	0,515	0,135
6	Доля собственных средств в активах L6	1200/1600	$L6 \geq 0,5$	0,292	0,317
7	Коэффициент обеспеченности собственными средствами L7	(1300-1100) /1200	$L7 \geq 0,1$ ( <i>чем больше, тем лучше</i> )	-1,062	-1,017
8	Коэффициент капитализации (плечо финансового рычага)	(1400+1500) /1300	$< 1,5$	1,664	1,538
9	Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	(1300-1100) /1200	<i>min = 0,1 opt &gt; 0,5</i>	-1,062	-1,017
10	Коэффициент финансовой независимости	1300/1700	$0,4 < x < 0,6$	0,390	0,385
11	Коэффициент финансирования	1300/1400 +1500	$> 0,7$ <i>opt 1,5</i>	0,601	0,650
12	Коэффициент финансовой устойчивости	(1300+1400)/ 1700	$> 0,6$	0,770	0,824

Организационная структура



## Бухгалтерская (финансовая отчетность) за 2017

## Форма 1

## Бухгалтерский баланс

На 31 декабря 2017 г.

Организация: Публичное акционерное общество «Т Плюс»

Форма по ОКУД  
Дата (число, месяц, год)  
по ОКПО  
ИНН  
по ОКВЭД  
по ОКОПФ/ОКФС  
по ОКЕИ

КОДЫ	
0710001	0710001
31.12.2017	31.12.2017
78257026	78257026
6315376946	6315376946
35.11	35.11
12247 / 16	12247 / 16
384	384

Идентификационный номер налогоплательщика

Вид экономической деятельности: производство электроэнергии

Организационно-правовая форма / форма собственности: Публичное акционерное общество / частная

Единица измерения: тыс. руб

Местонахождение (адрес): 143421, Московская обл., Красногорский район, автодорога «Батиня», территория 26 км бизнес-центр «Рига Ленд», строение 3, офис 506

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
			20 17 г.	20 16 г.	20 15 г.
1	2	3	4	5	6
<b>АКТИВ</b>					
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
5100, 5110	Нематериальные активы	1110	203 998	132 594	505 836
5140, 5150	Результаты исследований и разработок	1120	-	-	-
	Нематериальные поисковые активы	1130	-	-	-
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
5200, 5210 Разд. 5.2 ТекстПоясн	Основные средства	1150	147 040 139	150 142 090	158 776 220
	в том числе:				
	Незавершенное строительство (реконструкция, модернизация т.п.)	1151	8 568 530	6 974 916	33 088 157
5240, 5250	Долгосрочные ремонты и ревизии технического состояния	1152	6 964 539	6 000 354	5 607 754
5246, 5256	Имущество, полученное в концессию и вложения в него	1153	373 361	-	-
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
5301, 5311	Финансовые вложения	1170	73 294 550	72 149 024	72 325 970
	в том числе				
5302, 5312	долевые финансовые вложения	1171	72 642 027	71 462 033	71 629 114
	недолевые финансовые вложения (векселя, облигации и т.п.)	1172	-	-	9 865
5303, 5313	займы, предоставленные (на срок более 12 месяцев)	1173	194 782	-	-
5304, 5314	прочие долгосрочные финансовые вложения	1174	457 741	686 991	686 991
Разд. 5.11 ТекстПоясн	Отложенные налоговые активы	1180	6 552 807	7 633 130	6 628 688
Разд. 5.3 ТекстПоясн	Прочие внеоборотные активы	1190	2 279 729	2 460 466	2 335 499
	в том числе				
Разд. 5.3.1 ТекстПоясн	Авансы выданные* в связи со строительством, реконструкцией и т.п.	1191	281 447	200 245	617 942
Разд. 5.3.2 ТекстПоясн	Запасы приобретенные в связи со строительством, реконструкцией и т.п.	1192	312 998	214 875	187 992
Разд. 5.3 ТекстПоясн	Прочие внеоборотные активы, не имеющие материально-вещественной формы	1193	1 336 611	1 745 361	1 525 912
	Итого по разделу I	1100	229 371 223	232 517 304	240 572 213
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>					
5400, 5410	Запасы	1210	7 116 681	7 196 682	7 220 116
	в том числе				
	сырье, материалы и другие аналогичные ценности	1211	7 116 681	7 196 682	7 134 867
	готовая продукция и товары для перепродажи	1213	-	-	85 249
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	441 841	170 672	336 361
5500, 5520 Разд. 5.8 ТекстПоясн	Дебиторская задолженность	1230	88 477 382	87 214 258	66 186 808
	в том числе				
5501, 5521	Долгосрочная дебиторская задолженность - всего	1231	40 555 834	39 170 864	13 298 842
	в том числе				
5502, 5522	задолженность покупателей и заказчиков	1232	39 630 794	38 052 893	12 246 339
5504, 5524 5505, 5525	авансы выданные (за исключением на строительство, реконструкцию и т.п.)	1233	34 387	53 838	62 605
5506, 5526	прочая дебиторская задолженность	1234	890 653	1 064 133	989 898
5510, 5530	Краткосрочная дебиторская задолженность - всего	1235	47 921 548	48 043 394	52 887 966
	в том числе				
5511, 5531 5512, 5532	задолженность покупателей и заказчиков	1236	41 263 394	39 139 772	43 704 191
5513, 5533	авансы выданные (за исключением на строительство, реконструкцию и т.п.)	1237	2 133 030	1 067 744	1 542 300
5514, 5534	прочая дебиторская задолженность	1238	4 525 124	7 835 878	7 641 475
5515, 5535	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	34 627	554 626	1 214 153
	в том числе				
5307, 5317	недолевые финансовые вложения (векселя, облигации и т.п.)	1242	-	-	318 909
5307, 5317	займы предоставленные (на срок менее 12 месяцев)	1243	-	507 376	895 154
5308, 5318	прочие краткосрочные финансовые вложения	1244	34 627	47 250	90
Разд. 5.6.1 ТекстПоясн	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	1 693 814	6 781 266	6 295 577
	в том числе				
	денежные средства (переводы) в пути	1251	-	-	6 122
	денежные эквиваленты	1252	78 100	-	-
	денежные средства на счетах и в кассе	1253	1 615 714	6 781 266	6 289 455
	Прочие оборотные активы	1260	2 300	1 475	924
	Итого по разделу II	1200	97 766 645	101 918 979	81 253 939
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1600</b>	<b>327 137 868</b>	<b>334 436 283</b>	<b>321 826 152</b>

б - независимо от сроков их погашения

Пояснения <sup>1</sup>	Наименование показателя	Код	На 31 декабря	На 31 декабря	На 31 декабря
			20 17 г. <sup>3</sup>	20 16 г. <sup>4</sup>	20 15 г. <sup>5</sup>
1	2	3	4	5	6
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ<sup>6</sup></b>				
3300	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады	1310	44 462 847	44 462 847	44 462 847
3300	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	(294 659)	-
5100, 5110 5200, 5210	Переоценка внеоборотных активов	1340	4 034 843	4 034 843	4 034 843
3300	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	30 509 026	30 509 026	30 509 026
3300	Резервный капитал	1360	536 312	520 159	506 102
	в том числе				
	<i>резервы, образованные в соответствии с законодательством</i>	1361	536 312	520 159	506 102
3300	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	49 368 472	46 313 549	45 933 377
3300	Итого по разделу III	1300	128 911 500	125 545 765	125 446 195
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Разд. 5.9.2 ТекстПоясн	Заемные средства	1410	125 379 107	104 337 615	114 573 920
	в том числе				
	<i>кредиты банков, подлежащие погашению более, чем через 12 месяцев после отчетной даты</i>	1411	125 379 107	104 337 615	109 086 586
	<i>займы, подлежащие погашению более, чем через 12 месяцев после отчетной даты</i>	1412	-	-	5 487 334
Разд. 5.11 ТекстПоясн 5700, Разд. 5.17 ТекстПоясн	Отложенные налоговые обязательства	1420	14 629 860	13 999 244	12 330 217
	Оценочные обязательства	1430	1 180 482	-	-
	Прочие обязательства	1450	5 495 348	3 979 841	5 780 707
	в том числе				
5552, 5572 5553, 5573	<i>кредиторская задолженность поставщиков и подрядчиков</i>	1451	2 088 579	83 838	84 721
5556, 5576	<i>прочие долгосрочные обязательства</i>	1452	3 406 769	3 896 003	5 695 986
	Итого по разделу IV	1400	146 684 797	122 316 700	132 684 844
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Разд. 5.9.2 ТекстПоясн	Заемные средства	1510	22 928 931	50 764 001	35 901 491
	в том числе				
	<i>кредиты банков, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты</i>	1511	22 886 666	42 609 314	25 344 333
	<i>займы, подлежащие погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты</i>	1512	42 265	8 154 687	10 557 158
5560, 5580	Кредиторская задолженность	1520	25 692 346	33 185 791	25 141 456
	в том числе				
	<i>задолженность поставщиков и подрядчиков</i>	1521	18 571 573	25 249 320	17 076 543
	<i>задолженность перед персоналом организации</i>	1522	669 352	625 273	565 263
	<i>задолженность перед государственными и внебюджетными фондами</i>	1523	286 791	293 992	280 710
5566, 5586	<i>задолженность по налогам и сборам</i>	1524	3 102 074	3 435 013	2 516 217
5567, 5587	<i>прочие кредиторы</i>	1525	3 062 556	3 582 193	4 702 723
	в том числе				
5564, 5584	<i>авансы полученные</i>	1526	1 127 861	985 693	1 028 891
	Доходы будущих периодов	1530	57 011	64 134	66 583
5700, Разд. 5.17 ТекстПоясн 5560	Оценочные обязательства	1540	2 849 354	2 545 963	2 582 223
	Прочие обязательства	1550	13 929	13 929	3 360
	Итого по разделу V	1500	51 541 571	86 573 818	63 695 113
	<b>БАЛАНС</b>	<b>1700</b>	<b>327 137 868</b>	<b>334 436 283</b>	<b>321 826 152</b>

И.О. Генерального директора ПАО «Т Плюс»

Паслер Д.В.

(подпись)

(расшифровка подписи)

«30» МАРТА 2018 г.



## Форма 2

### Отчет о финансовых результатах за Январь-Декабрь 20 17 г.

	Форма по ОКУД	Коды	
Организация <u>Публичное акционерное общество «Т Плюс»</u>	Дата (число, месяц, год)	0710002	
Идентификационный номер налогоплательщика _____	по ОКПО	31	12   2017
Вид экономической деятельности _____	ИНН	78257026	
Организационно-правовая форма/форма собственности _____	по ОКВЭД	6315376946	
Публичное акционерное общество / частная собственность _____	по ОКОПФ/ОКФС	35.11	
Единица измерения: тыс. руб.	по ОКЕИ	12247	16
		384	

Пояснения	Наименование показателя	Код	Январь- За <u>Декабрь</u> 20 <u>17</u> г.	Январь- За <u>Декабрь</u> 20 <u>16</u> г.
1	2	3	4	5
Разд.5.12.1 ТекстПоясн	Выручка	2110	222 734 735	216 675 037
	от продажи электроэнергии	2111	62 938 874	65 139 243
	от продажи мощности	2112	41 779 110	38 754 935
	от продажи теплоты	2113	105 393 456	101 022 068
	от продажи теплоносителя	2114	5 907 161	5 619 157
	от продажи прочих товаров, продукции, работ, услуг	2119	6 716 134	6 139 634
5600, Разд.5.13.1 ТекстПоясн	Себестоимость продаж	2120	( 194 898 029 )	( 190 469 378 )
	Себестоимость электроэнергии	2121	( 54 463 831 )	( 57 945 963 )
	Себестоимость мощности	2122	( 21 463 694 )	( 21 210 018 )
	Себестоимость теплоты	2123	( 107 307 562 )	( 101 521 419 )
	Себестоимость теплоносителя	2124	( 6 308 708 )	( 5 829 100 )
	Себестоимость прочих товаров, продукции, работ, услуг	2129	( 5 354 234 )	( 3 962 878 )
	Валовая прибыль (убыток)	2100	27 836 706	26 205 659
Разд.5.13.1 ТекстПоясн	Коммерческие расходы	2210	-	-
Разд.5.13.1 ТекстПоясн	Управленческие расходы	2220	-	-
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	27 836 706	26 205 659
	Доходы от участия в других организациях	2310	488 449	410 064
	Проценты к получению	2320	888 308	638 223
	Проценты к уплате	2330	( 13 847 858 )	( 16 506 643 )
Разд.5.12.2 ТекстПоясн	Прочие доходы	2340	13 721 007	21 025 000
Разд.5.13.2 ТекстПоясн	Прочие расходы	2350	( 23 207 924 )	( 30 789 935 )
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	5 878 688	982 368
Разд.5.11 ТекстПоясн	Текущий налог на прибыль	2410	( 885 849 )	-
Разд.5.11 ТекстПоясн	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	925 198	1 268 881
Разд.5.11 ТекстПоясн	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	( 630 616 )	( 1 669 027 )
Разд.5.11 ТекстПоясн	Изменение отложенных налоговых активов	2450	( 1 080 323 )	1 004 442
	Прочее	2460	( 210 824 )	5 274
	аналогичные платежи (налог на доходы, ЕНВД и др.)	2461	-	-
	ошибки прошлых лет при исчислении налога	2462	( 210 824 )	5 274
	Чистая прибыль (убыток)	2400	3 071 076	323 057

Пояснения	Наименование показателя	3	Январь-	Январь-
			За	За
1	2	3	20 17 г.	20 16 г.
	<b>СПРАВОЧНО</b>			
	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>6</sup>	2500	3 071 076	323 057
Разд.5.14 ТекстПоясн	Базовая прибыль (убыток) на акцию	2900	0,000070	0,000007
Разд.5.14 ТекстПоясн	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910	0,000070	0,000007

И.О. Генерального директора ПАО «Т Плюс» \_\_\_\_\_

(подпись)

Паслер Д.В.

(расшифровка подписи)

« 30 » МАРТА 20 18 г.



Рейтинговая экспресс-оценка финансовых результатов деятельности  
компании

		2014	2015	2016	2017
итог	<b>III п</b>	122796178	125446195	125545765	128911500
итог	<b>I а</b>	232532648	240572213	232517304	229371223
итог	<b>II а</b>	82059863	81253939	101918979	97766645
610	<b>1510</b>	88935431	35901491	50764001	22928931
620	<b>1520</b>	30402039	25141456	33185791	25692346
630	<b>1527</b>	0	0	0	0
670	<b>1550</b>	6225	3360	13929	13929
010	<b>2110</b>	77851475	200438218	216675037	222734735
399н	<b>1100н+1200н+1300н</b>	138262166	437388689	447272347	459982048
	<b>1100н</b>	51497627	232532648	240572213	232517304
	<b>1100к</b>	232532648	240572213	232517304	229371223
	<b>1200н</b>	32103685	82059863	81253939	101918979
	<b>1200к</b>	82059863	81253939	101918979	97766645
490н	<b>1300н</b>	54660854	122796178	125446195	125545765
490к	<b>1300к</b>	122796178	125446195	125545765	128911500
399к	<b>1100к+1200к+1300к</b>	437388689	447272347	459982048	456049368
50	<b>2200</b>	4435359	17169842	26205659	27836706
140	<b>2300</b>	793307	1819717	982368	5878688
490	<b>1300</b>	122796178	125446195	125545765	128911500

	Норма	2014	2015	2016	2017
<b>Ко</b>	<i>больше 0,1</i>	-1,33727	-1,41687	-1,04957	-1,02755
<b>Кл</b>	<i>больше = 2</i>	0,687593	1,331021	1,213845	2,010203
<b>Ки</b>	<i>больше = 2,5</i>	0,06762	0,113285	0,119413	0,121576
<b>Км</b>	<i>больше 0,96 (при 7,25% ставке рефинансирования ЦБ РФ)</i>	0,056972	0,085662	0,120945	0,124977
<b>Кп</b>	<i>больше = 0,2</i>	0,002235	0,003665	0,001957	0,011551
<b>Р</b>	<i>1</i>	-2,57251	-2,64936	-1,91183	-1,77655

$$R = 2K_o + 0,1 K_l + 0,08 K_{и} + 0,45 K_m + K_{п}$$



## Оценка активов по бухгалтерскому балансу

Группа активов	Коды строк	Абсолютные величины			Относительные величины				
		на начало года	на конец года	изменение + -	на начало года	на конец года	изменение + - из конца-начало	в % на начало года	в % к балансу
A1	1240+1250	7335892	1728441	-5607451	2,27946	0,51682	-1,762635797	-76,439	-44,468
A2	1230	87214258	88477382	1263124	27,0998	26,4557	-0,644127733	1,4483	10,0167
A3	1210+1220 + 1230+1260	94583087	96038204	1455117	29,3895	28,7164	-0,673054084	1,53845	11,5393
A4	1100	232517304	229371223	-3146081	72,2494	68,5844	-3,664918953	-1,3531	-24,949
Итог разд. II	1200	101918979	97766645	-4152334	31,669	29,2333	-2,435689881	-4,0742	-32,929
Баланс	1600	321826152	334436283	12610131	100	100	100	100	100

Группа активов	Структура об.активов %		
	рекомендуемая	фактическая	
		начало	конец
A1	6,6	7,19777	1,76793
A2	26,7	85,5721	90,4985
A3	66,7	92,8022	98,2321
Итог A1+2+3	100	185,572	190,499

Финансовая устойчивость компании

	2017	2016
Собственные оборотные средства - запасы и затраты	-114338893	-108018245
Собственные и долгосрочные заемные источники - запасы и затраты	7977807	38666552
Общая величина основных источников - запасы и затраты	58741808	58741808

