

## Содержание

Введение .....	3
Глава 1. Теоретические основы управления персоналом .....	5
1.1. Организация управленческой деятельности в организации .....	5
1.2. Сущность мотивации персонала в системе управления персоналом .....	10
1.3. Проблемы кадрового планирования на предприятии .....	15
Глава 2. Организация управления персоналом в организации .....	24
2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.....	24
2.1.1. Общие сведения об организации .....	24
2.1.2. Анализ операционных и финансовых результатов .....	24
2.2. Особенности управления персоналом в организации.....	53
2.2.1. Персонал .....	53
2.2.2. Система оплаты труда и мотивации сотрудников.....	66
2.2.3. Социальная политика .....	67
2.2.4. Жилищная политика.....	67
2.2.5. Санаторно-курортное оздоровление.....	67
2.2.6. Корпоративная пенсионная система.....	68
2.2.7. Корпоративные исследования.....	69
2.3. Выводы по 2-й главе.....	69
Глава 3. Мероприятия, направленные на повышение эффективности управления персоналом .....	72
3.1. Внедрение системы стимулирования персонала.....	72
3.2. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.....	75
Заключение .....	79
Библиографический список.....	81
Приложение А - Структура организации .....	84
Приложение Б - Отчет о финансовых результатах, тыс.руб.....	86
Приложение В - Доходы и расходы от образовательных услуг, руб.....	88

## Введение

Актуальность исследования. Организация управления персоналом является эффективным инструментом стратегического развития любой организации. Особенности рассматриваемой организации связаны с необходимостью постоянного взаимодействия работников разных специализаций, а, значит, эффективность постоянного контроля и обеспечение бесперебойной работы является важным направлением организационного управления.

Управление персоналом - система, которая включает в себя приемы и методы управления, интегрирует такие разноплановые явления, как набор работников, координацию и стимулирование их деятельности в правовых рамках и на основе учета психологических факторов. Одновременно эта система взаимодействует с внешней средой, является элементом системы управления организацией и в этом качестве нацелена на повышение эффективности организации.

По прошествии кризисных событий и подъемов прошлого десятилетия и последних лет, в 2014г. экономика России стала крайне нестабильной. Экономический рост находится на уровне, близком к нулю. Инфраструктурный потенциал утрачивается, а решений по созданию новых факторов роста остается катастрофически мало. Организации (как и прежде, в т.ч. в кризисный период 2008г.) остаются недостаточно устойчивыми к колебаниям рыночной конъюнктуры. В этой связи необходима организация деятельности компаний с учетом сложностей современного периода и грамотного управления персоналом.

Показателем эффективности деятельности любой компании является производительность труда, напрямую влияющая на рентабельность и финансовую устойчивость. Определение эффективных путей мотивирования персонала, является залогом успешного бизнеса.

Цель исследования - определение сущности управления персоналом в организации и рассмотрение путей мотивации и стимулирования труда сотрудников организации.

Объект исследования - управления персоналом в компании АО «ФПК».

Предмет исследования - мероприятия, направленные на повышение эффективности управления персоналом.

Для достижения поставленной цели предполагается последовательное решение нижеперечисленных задач:

- изучить общетеоретические подходы к определению стратегии управления персоналом;
- рассмотреть сущность и содержание теории управления персоналом;
- определить основные направления в современном менеджменте, которые необходимо учитывать в процессе мотивации и стимулирования работы персонала;
- исследовать управленческие технологии и практику мотивации и стимулирования персонала в организации АО «ФПК»;
- разработать методические рекомендации по повышению мотивации и стимулирования персоналом в организации АО «ФПК».

Вопросам управления персоналом посвящены работы таких ученых, как: М.Мескон, Г.Минцберг, П.Друкер, Г.Г.Руденко, С.Н.Апенько, А.М.Пономарев, Т.А.Беркутова, Н.В.Крониковская, В.А.Дятлов, В.Т.Пихало, А.Я.Кибанов, Ю.Г.Одегов и др.

Теоретическую и методологическую основу исследования составили Конституция Российской Федерации, Трудовой Кодекс Российской Федерации и другие нормативно-правовые акты в сфере оплаты труда. Документы предприятия, учебники.

Информационной базой исследования послужили труды российских и зарубежных ученых в области менеджмента персонала, материалы периодической печати, внутренняя документация и финансовая отчетность рассматриваемой компании, открытые данные в сети интернет.

Практическая значимость работы состоит в том, что ее основные положения и выводы сформулированы в виде конкретных рекомендаций, которые могут быть использованы организацией, послужившим объектом исследования, для повышения эффективности деятельности в целом.

## Глава 1. Теоретические основы управления персоналом

### 1.1. Организация управленческой деятельности в организации

В нашей стране многие предприятия специализируются в самых обширных областях народного хозяйства, что зачастую предполагает узкую специализацию. Деятельность предприятия, конечно же, определяется средой, где фирма проявляет себя. Среда - это множество факторов, которые структурируются в некую систему (система и создается, и развивается в зависимости от основополагающих факторов). Средаобразующие факторы предприятия - это элементы, которые (прямо или косвенно) создают рынок деятельности. Каждая бизнес-среда образуется для удовлетворения потребностей людей (в том или ином). Эти среды рождаются, совершенствуются и заканчивают свой цикл (это зависит от их необходимости социуму). Таким образом, базовый фактор для появления бизнес-среды - это состояние социума и нужда социума в этой среде.

Деятельность предприятий динамична, изменчива и усилена конкуренцией. Это диктует топ-менеджменту предприятий оперативность в принятии решений, готовность к ежедневным и базовым нововведениям. Вливаясь в вектор рынка, топ-менеджмент предприятий всегда должен обращаться к опыту ведущих государств в построении менеджмента. Желание применить передовые методы не всегда приносит необходимый результат. Этому есть множество причин (объективные и субъективные): это (в основном) американский, японский, немецкий стиль управления, который не совсем приспособлен к местным реалиям.

Самый важный способ анализа средаобразующих факторов - это рассмотрение каждого фактора на микро-, мезо-, макро- и мегэкономических уровнях, т.е. среда рассматривается как многомерная структура, которая состоит из базовых элементов. Важно отметить, что для разных уровней необходимы свои собственные средаобразующие факторы.

Любой уровень представляет набор уровней меньшего порядка (отсюда выявляются базовые средаобразующие факторы). Предприятие действует на каждом уровне, но надо учитывать, что для деятельности на каждом уровне соблюдаются все условия нижестоящего уровня.

Для оценки влияния факторов применима формула:

$$I=S*F, \quad (1)$$

где I - влияние фактора;

S - доля, занимаемая в среде;

F - сила фактора, находящаяся.

Для микроуровня среда - это непосредственно предприятие, отсюда средообразующие факторы - это капитал, земля, труд (основные экономические факторы). Здесь решающее значение имеет внутренняя, а не внешняя среда, т.к. специфика организации целиком зависит от предпосылок со стороны создателя фирмы, а не от факторов исходящих извне.

Мезоэкономический уровень среды обозначается рамками такой структуры, как регион. Здесь выделяют 4 базовых фактора: природа, социум, дух и человек. Объединены они (по природе происхождения) в 3 группы: природные факторы, человеческие факторы и факторы метафизические. На всей площади влияние этих факторов далеко неравнозначно. Обусловлено это (конечно же, в 1-ю очередь) урбанизированностью регионов. В зависимости от этого факторы по-разному влияют на среду. Необходимо рассматривать влияние этих факторов на разные виды территорий.

Д.Форрестер (книга «Динамика развития города») доказывает, что урбанизированная территория имеет другое строение, нежели вся структура территории. По его мнению, в городе решающими факторами выступают предпринимательство, жилищный фонд и население. Особое главенство имеет человеческий фактор, но именно совокупность этих 3-х категорий определяет изначальную структуру и дальнейший вектор прогресса урбанизированной территории.

Человеческий фактор определяет задачи предприятия на отдельно взятой территории, где социум имеет свои предпочтения и ограничения. Это проявляется негативом и позитивом к некоторым видам деятельности. Например, для мегаполисов характерно отсутствие тяжелой промышленности и экологически вредных производств в спальных районах и культурном центре (от этого зависит весь спектр предприятий на этом участке).

Население - это уникальный особый фактор. Это объясняется тем, что огромное число людей генерирует огромные потребности. Деятельность предприятия - это часть предпринимательского фактора, т.е. каждое предприятие прямо влияет на среду и

является средообразующим фактором. Более того, важнейший аспект природного фактора - это экологическое благополучие среды обитания человека. В современном обществе огромное внимание уделяется экологическому регулированию, и возрастание его роли сказывается на предприятиях.

В РФ особая черта предпринимательской деятельности - это высокая концентрация в крупных городах (особенно в административных центрах). Этот процесс позитивен для города и негативен для всего региона в целом. Большая урбанизация города, и, как следствие, - стагнация и падение развития остальной территории. Огромные пространства России для регионов создают проблему освоению и всех регионов.

В пределах государства среда претерпевает огромные перемены. Во-первых, потому, что особенность деятельности может очень сильно различаться в отдельных регионах. Во-вторых, потому, что в предпринимательстве есть огромное число переменных. На этом уровне имеет место специфика - государственное управление. Регулирование государством законодательства создает ограничение свободы действий предприятий.

Ускоряющаяся глобализация диктует государствам сотрудничество друг с другом (это синергия сред и появление особых факторов мегаэкономического уровня).

Любой наивысший уровень иерархично-синергетически структурирован (любой вышестоящий уровень более функционален, но одновременно с этим значительная его часть - это совокупность уровней нижестоящего порядка).

В условиях современности и существующей экономики деятельность предприятий нацелена на повышение конкурентоспособности и актуальности продукции (услуг). Это принуждает персонал повышать профессиональную и экономическую составляющие. Необходимо также делать правильные прогнозы инфраструктуры рынка, отстаивать правильные решения на базе экономического анализа производственно-финансовой деятельности. Иными словами, уровень подготовки персонала приобретает особое значение. Чтобы определить этот уровень, нужно сформировать требования для персонала, определить качества, которыми они должны обладать.

Главная задача предприятия в современных реалиях - это определение оптимальной оценки персонала, которая бы благоприятно отвечала целям, задачам и выполнению необходимых задач. Для этого в первичных звеньях предприятия нужно постоянно делать рейтинг работников (он обуславливается уровнем развития науки, техники, производства, культуры и особо быстро меняется, что определено рынком труда в данном регионе).

Во время оценки персонала предприятия определяется специфика отрасли. Это принимается априори при оценке, мотивации, подготовке / переподготовке, повышению квалификации персонала на предприятии.

Оценка персонала - это определение эффективности деятельности персонала в реализации задач предприятия с целью сбора информации для дальнейших управленческих решений [15].

Грамотная оценка выдает «на-гора» сведения о персонале (профессиональные, психологические). Это позволяет планировать кадровый прогресс предприятия, пополнять кадровый резерв, оптимизировать организационную структуру и т.д. [26].

Стандартная оценка персонала идет по 3 направлениям:

- оценка квалификации работника - определение характеристик эталона (идеального сотрудника) и сравнение с ним конкретного работника;
- анализ результатов труда - оценка качества выполненных работ;
- деятельность в области руководства, - здесь до сих пор оценка работников базируется на квалификационном методе (метод основан на системах классификации должностей, где учитывается базовое сочетание знаний, умений и навыков).

Изменение квалификационных требований к персоналу, которое обусловлено развитием теории и практики организации производства и управления персоналом происходит по следующим стадиям: требования к способности работника выполнять трудовые действия - требования к уровню владения конкретными профессиональными умениями и навыками, определяемыми профессиональными требованиями и требованиями рабочего места, (квалификация) - требования к широте диапазона знаний, способности к адаптации, обладанию деловыми и личностными качествами, которые необходимы для достижения целей организации (компетенция) (см.рис.1).

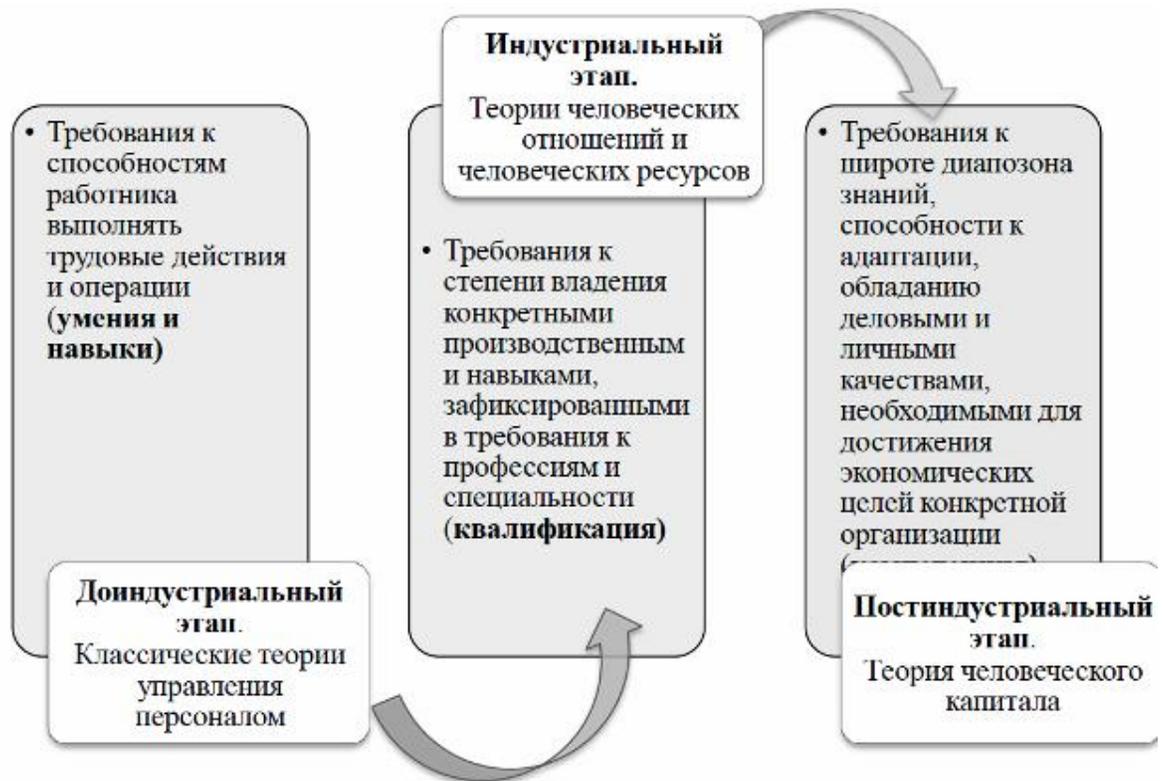


Рис. 1. Изменение квалификационных требований к работнику, обусловленное развитием теории и практики управления персоналом

Наша действительность доказывает, что современный персонал должен эффективно применять свои возможности и ресурсы для эффективной деятельности. Трудовую деятельность персонала необходимо систематизировать и приводить к конкретному набору алгоритмов (но следует определенно учитывать различия в знаниях, умениях и навыках по решению особых профессиональных задач и реализации разнообразных направлений профессиональной деятельности).

Система оценки персонала должна соответствовать особенностям деятельности.

Особые изменения характера и содержания труда (это диктуется глобализацией, высокими темпами НТП и информатизацией труда) требуют пересмотра работы с персоналом предприятий. Это подразумевает переход от квалификации (характеристика уровня владения профессией) к компетенциям, отражающим также деловые и личностные качества персонала на предприятиях. Сейчас компетенции персонала зачастую определяют прогрессивность деятельности предприятия.

При оценке персонала предприятия требуется иметь в виду размер предприятия, местоположение предприятия, характер и вид работ предприятия, а также необходимые

технологии для выполнения этих работ. Одновременно с этим на систему управления персоналом обязательно оказывает влияние макроэкономическая ситуация на определенной территории (например, средний уровень заработной платы, безработица, законы и прочее).

Отсюда вывод: грамотная оценка персонала гарантирует огромный объем аналитики, что позволяет понять текущее состояние персонала, его потенциал, выявляет слабые и сильные позиции в кадровом составе, в кадровой структуре. Это позволяет составить долгосрочный план кадровой реструктуризации. При этом (при оценке персонала) обязательно должны учитываться особенности отрасли.

## 1.2. Сущность мотивации персонала в системе управления персоналом

Все более быстрыми темпами повышается интерес к изучению трудовой мотивации работников у топ-менеджеров и ученых. Особое внимание концентрируется на оптимизации существующих на предприятии моделей мотивации. Повышенная мотивация персонала позволяет раскрыть интеллектуальный и творческий потенциал с наибольшей отдачей, уменьшить социальную напряженность, отождествить свои интересы с интересами предприятия и в результате обеспечить необходимую производительность труда.

Необходимость исследования теории мотивации диктуется тем, что современное развитие общества вынуждает формировать такую систему мотивации и стимулирования трудовой деятельности работников, основа которой - определенные процедуры и нормативы (они позволяют придти к финальной цели управления - повышению качества труда персонала). Качество труда - это своего рода открытая система. Она прогрессирует под влиянием факторов внешней среды, формируемых взаимодействиями субъектов, не входящих непосредственно в состав организации (субъектов РФ, государства, мирового сообщества). При этом мотивация качественного прогресса труда акцентирует все возможные способы удовлетворения потребностей субъектов трудовых отношений, которые имеют место быть как внутри, так и вне предприятия. Исследование классических теорий мотивации определяют мотивы и стимулы труда персонала, что собственно и составляет систему управления персоналом. [22]

Ведущие теории (Д.МакКлелланд, К.Альдерфер, В.Врум, С.Адамс, В.Скиннер) предполагают исследование узкого круга факторов, мотивирующих трудовое поведение. Теории А.Маслоу, К.Альдерфера, Л.С.Выготского наоборот умозрительны, т.е. вовсе не

всегда подтверждаются практически. Прочие ученые (Ф.Герцберг, В.Оучи) разработали теории, применимые только в конкретных условиях места и времени. Основные теории мотивации далеко не учитывают индивидуальности персонала (предполагают, что в одинаковых ситуациях разные люди ведут себя практически сходно).

А.Маслоу - 1 из «китов» научного направления мотивации и стимулирования труда персонала. Как гласит его теория, самая сильная потребность определяет поведение труженика до тех пор, пока не будет удовлетворена. Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение труженика, т.е. абсолютно не действует как фактор мотивации. Д.МакКлелланд продолжает развивать идеи А.Маслоу и вводит дополнительно потребности власти, успеха и принадлежности. [16]

В управлении мотивацией труда работников на современном этапе наибольшее внимание отдается потребностям более высоких уровней. Это очень качественно раскрыто у Д.МакКлелланда. По его мнению, к потребностям высшего уровня относятся стремление к успеху, власти, признанию. Согласно теории Д.МакКлелланда объясняется успех конкретного человека (это не похвала или признание со стороны остальных работников, а персональные достижения для реализации активной трудовой деятельности, а также участие в принятии сложных решений и личной ответственности за них).

Теория Ф.Герцберга проясняет особое влияние материальных и нематериальных факторов через построение 2-факторной модели. Эта модель показывает степень удовлетворенности трудового коллектива работой. Классификация побуждений к труду по характеру их действия разбивает все побуждения на 2 группы. Эти 2 группы основываются на потребностях: поддерживающие (или гигиенические) и мотивационные (мотиваторы). Первые 3 ступени пирамиды потребностей А.Маслоу включаются в гигиеническую составляющую: потребности в безопасности; в хорошей заработной плате и надбавках; в хорошем руководителе и благоприятном климате; в хороших условиях труда; в хороших человеческих отношениях.

Согласно исследованиям В.П.Пугачева, главный практический вывод из теории Ф.Герцберга - это то, что руководители обязаны дифференцированно использовать все необходимые стимулы. Если потребности низшего уровня полномасштабно удовлетворены, то нет необходимости делать ставку на гигиенические факторы как основные.

Согласно исследованиям Ф.Герцберга при мотивации работника основное значение приобретают те факторы, которые ассоциируются с самой работой или с ее прямыми результатами (это, например, личный рост, продвижение по служебной лестнице,

признание со стороны других работников и управляющего персонала, ответственность, успех и прочее).

Ученый Ф.Герцберг акцентирует внимание на том, что гигиенические факторы, как только принимают наивысшую степень удовлетворения со стороны работника, возникают вновь на более высоком уровне, и в случае недостаточности вызывают неудовлетворенность и соответствующее ей фрустрационное поведение.

Отношение человека труда к внедрению моделей мотивации почти всегда меняется главным образом под воздействием соответствующих мероприятий со стороны руководящего персонала, Руководители же со своей стороны при внедрении моделей должны придерживаться определенных принципов работы с кадрами:

- принцип информационной открытости: положительное отношение к каждому прогрессивному нововведению допустимо, если кадрам предприятия станет ясно, на решение каких производственных (социальных) задач нацелено данное нововведение;
- принцип превентивной оценки затрат: для персонала на подготовительной стадии должна быть донесена информация о возможных усилиях для выполнения поставленных задач (какие трудности и неудобства их ожидают, а также как несоблюдение этого принципа может привести к временным трудностям с отрицательными последствиями);
- принцип инициативы снизу: нужно быстро и качественно доводить информацию до самого низа управленческой иерархии (к непосредственным рабочим, которые должны сознательно понимать пользу и необходимость как для них самих, так и для предприятия в целом);
- принцип непрерывности: внедрение прогрессивных инноваций необходимо организовать так, чтобы процесс не прекращался (не разовая кампания, а каждодневная работа);
- принцип индивидуальной компенсации нацелен на особенности ценностных ориентаций работников, на их потребности и интересы.

Делая обобщение вышесказанного, заключаем, насколько выгодно донести до каждого работника мысль о том, что модели компетенций нужны в интересах повышения эффективности работы предприятия, а также в интересах каждого сотрудника.

Удовлетворение гигиенических потребностей всегда необходимо, конечно же, в первую очередь для того, чтобы сотрудники владели мотивацией к труду, хотя по некоторым исследованиям для некоторых сотрудников этого может не хватать.

Для эффективного сотрудничества необходимо мотивировать персонал к качеству выполняемой работы, а также нужно удовлетворять мотивационные потребности (признание, возможность обучения и развития, уважение, карьерный рост, дополнительная ответственность, сложная работа, возможность осуществлять самореализацию). [22]

Эффективность труда каждого отдельного человека на предприятии зависит от влияния совокупности факторов (наиболее важные из них - это мотивы к удовлетворению собственных потребностей). Наибольшая доля этих потребностей удовлетворяется только комбинацией нематериальных и материальных факторов (по мнению независимых кадровых экспертов). Разные категории сотрудников предприятия должны мотивироваться по-разному. Именно на это и должно быть направлено формирование системы мотивации и стимулирования трудовой деятельности на предприятии любой отрасли народного хозяйства. В формулировке целей предприятия, конкретного отдела (цеха) или даже отдельного лежит определение соотношения различных факторов мотивации труженика в свете общих целей предприятия. Система мотивации и стимулирования труда работников предприятия должна базироваться на балансе удовлетворения интересов и потребностей работодателя и конкретного работника. Потребности отдельного работника уникальны, поэтому всегда и везде их необходимо учитывать. В рамках конкретного предприятия это, конечно, достаточно сложно. Несмотря на это кадровой службе, а также руководителям предприятия необходимо так прорабатывать систему мотивации и стимулирования труда персонала, чтобы всегда можно было учитывать мотивы работников по похожим характеристикам (параметрам) и использовать различные формы и методы стимулирования их труда. Например, выделить работников, кому по душе занятия спортом, или тех, кто нуждается в санаторном лечении.

Отечественные ученые также прорабатывают теории мотивации и объясняют мотивационные структуры для работников. Здесь необходимо отметить школу Л.С.Выготского и его учеников (Б.Ф.Ломов и А.Н.Леонтьев). Согласно теории Л.С.Выготского у человека предполагаются 2 непересекающихся уровня развития (высший и низший). Именно они обуславливают высокие и низкие потребности сотрудника и развиваются независимо друг от друга. Это говорит о том, что удовлетворение потребностей каждого уровня с помощью средств другого уровня

невозможно. В результате чего высшие и низшие потребности развиваются независимо (параллельно), но в то же время совокупно управляют трудом сотрудника.

Общее внедрение мотивационного потенциала всей организации в целом, конечно же, требует определенных усилий и всех необходимых условий. Если в наличии присутствует то или иное конкретное содержание мотивационного потенциала, то под влиянием всяческих внешних условий разнообразные способности работников смогут быть реализованы. Мотивационный потенциал персонала необходимо рассматривать в совокупности со всеми теми условиями, в которых он может быть реализован (см.рис.2) [42].

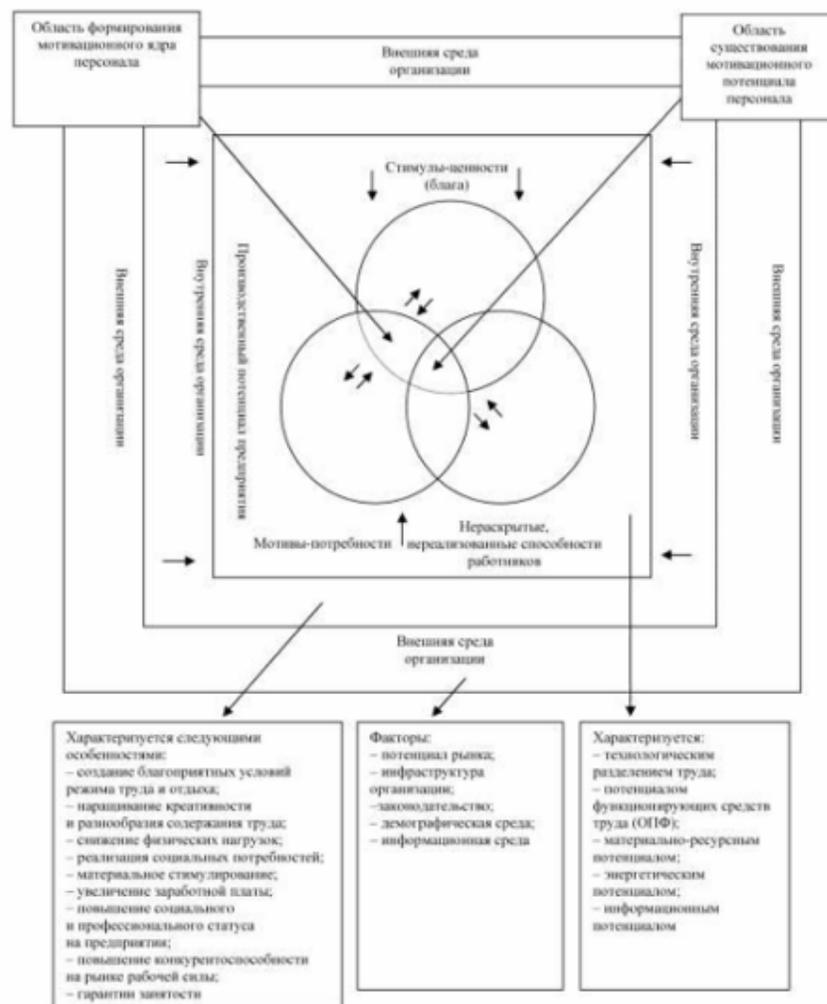


Рис. 2. Место мотивационного потенциала в модели взаимосвязи понятий «мотивация» и «стимулирование труда»

Значит, в качестве теоретической и методологической базы для объяснения мотивации поведения сотрудников предприятия необходимо использовать базовые классические теории мотивации. Применяя теорию А.Маслоу, важно здраво оценивать и своевременно выявлять то, какие активные потребности присущи сотруднику. Именно в соответствии с этим необходимо развивать и совершенствовать систему мотивации и стимулирования труда работников на предприятии.

Усложнение технологии и методов работы на каждом производстве приводит к повышению ответственности сотрудников за результаты их труда и усилению роли потребностей более высоких уровней. Суть теории Д.МакКлелланда объясняет сущность потребностей высшего уровня. Эти потребности выливаются в стремление к успеху, власти, признанию. Роли руководителей и кадровых служб предприятия здесь должны позиционироваться на способствовании роста квалификации работника, на предоставлении ему возможности карьерного роста, на способствовании к выстраиванию наиболее эффективных коммуникаций на предприятии.

Мотивационный потенциал сотрудника предприятия всегда рассматривается (либо должен рассматриваться) в совокупности со всеми внешними условиями, в которых он имеет место быть. Такое взаимодействие (взаимообусловленность) между условиями организационной среды на предприятии любых отраслей и мотивационной структурой сотрудника дают возможность делать выводы о степени удовлетворенности сотрудника условиями организационной среды предприятия и о том, как он (каждый конкретный сотрудник данного предприятия) реализует свой трудовой потенциал в целях повышения эффективности деятельности данного предприятия в целом.

### 1.3. Проблемы кадрового планирования на предприятии

Непосредственное планирование на предприятии непосредственно зависит от эффективности деятельности сотрудников. Задачи по выполнению планов непосредственно взаимосвязаны с трудовым потенциалом предприятия, а также с максимальной эффективностью его непосредственного использования.

Каждый элемент стимулирования каждого члена трудового коллектива на предприятии имеет особенные (индивидуальные) условия, которые представлены в табл.1 [11].

Возможности индивидуализации традиционных элементов стимулирования персонала  
предприятия

Виды стимулов	Возможности индивидуализации
1	2
Материальные	
1 Постоянная часть заработной платы	
1.1 Оплата по тарифным ставкам	Низкая степень индивидуализации, обусловленная установлением оклада на основании требований к должности и среднерыночной величиной, а также уровнем заработной платы на предприятиях-конкурентах.
1.2 Должностные оклады	Возможность индивидуализации повышается в случае использования персональных надбавок исключительно ценным работникам.
2 Переменная часть заработной платы	
2.1 Сдельный приработок	Высокая степень индивидуализации, зависящая от выработки работника, степени напряженности норм и сложности выполняемых работ
2.2 Доплаты и надбавки компенсационного характера.	Средняя степень индивидуализации, зависящая от условий труда, сменности и других, определенных ТК РФ параметров. Индивидуализация осуществляется по характеристикам рабочего места, а не работника.
2.3 Доплаты и надбавки стимулирующего характера.	Высокая степень индивидуализации, учитывающая профессионализм работников, интенсивность труда и результативность. Реализуется при условии учета вклада каждого работника в результаты деятельности.
2.4 Премии:	
Текущие (индивидуальное коллективное)	Высокая степень индивидуализации в случае индивидуального премирования. Эффективно, в случае качественной разработки индивидуальных показателей премирования, коэффициентов трудового вклада.
Специальные (за экономию конкретных видов материальных ресурсов, за создание и внедрение новой техники)	Высокая степень индивидуализации, предполагающее учет личного вклада каждого работника в результаты деятельности предприятия при условии качественно разработанных показателей.
Единовременные (за выполнение особо важных заданий, корпоративные премии, вознаграждения по итогам работы за год)	Высокая степень индивидуализации, основанная на персональных достижениях работника, при условии качественно разработанных показателей оценки трудового вклада работника.
3 Социальные выплаты	
3.1 Выплаты, определенные трудовым законодательством	Низкая степень индивидуализации, поскольку выплаты регламентированы законодательством и положены всем работникам.
3.1 Выплаты, носящие добровольный для работодателей характер	Высокая степень индивидуализации, учитывающая потребности каждого работника. Эффективно реализуется при наличии дополнительных финансовых ресурсов у предприятия.
Нематериальные	
4. Моральное поощрение	Высокая степень индивидуализации, предоставляющая возможность выделить работника из общего числа работающих без финансовых вложений.
5. Развитие персонала, планирование карьеры	Средняя степень индивидуализации, позволяющая предоставить возможность повышения компетентностного уровня и продвижения по карьерной лестнице.
6. Улучшение условий труда	Низкая степень индивидуализации, по параметрам рабочего места.
7. Элементы организационной культуры (миссия, ценности, нормы и правила поведения в организации)	Низкая степень индивидуализации, так как элементы организационной культуры едины для всех работников.

Нами уже делался акцент на то, что мотивационные выплаты позволяют активизировать отдачу сотрудников предприятия, но в этом случае планирования выплат оно должно быть поступательно. Итак, далее рассматриваются возможности стимулирования и использование этих возможностей на предприятии.

Однако необходимо осветить самые разные аспекты учета индивидуальных потребностей сотрудника у непосредственных элементов системы стимулирования. Они рассматриваются более подробно в табл.2 [11].

Таблица 2.

Возможности индивидуализации элементов стимулирования на предприятиях зарубежных стран (нетрадиционные для российских организаций)

Вид стимула	Условия успешного применения и индивидуализации
1	2
Грейдинг	Индивидуализация возможна через установление оклада внутри вилки грейда. Эффективно при наличии системы показателей распределения должностей по значимости для компании.
Оплата на основе профессиональных качеств, знаний	Индивидуализация возможна за счет точного определения связи между заработной платой, эффективностью труда и квалификацией. Характеризуется высокими затратами на оплату труда.
Расширенная классификация работ	Индивидуализация возможна при формировании тарифных ставок с учетом характеристик работника. Характерны высокие затраты на администрирование системы индивидуальной оплаты.
Целевое индивидуальное стимулирование - оплата по средней производительности за день	Индивидуализация возможна при условии контроля производительности труда каждого работника и эффективной системы показателей ее оценки.
Программы для ключевых исполнителей	Высокая степень индивидуализации при условии выявления ключевых сотрудников в компании, разработки четких критериев оценки и наличия ресурсов для реализации целей.
Личная надбавка за эффективность	Высокая степень индивидуализации при условии налаженной системы оценки трудовых достижений.
Участие в прибылях	Индивидуализация возможна в основном для топ- менеджмента при условии прозрачности финансовой системы.
Система Скэнлона	Низкая степень индивидуализации, так как оценивается работа всей группы, а не отдельных сотрудников, все поощрения выплачиваются по результатам работы группы.
Система Раккера	Низкая степень индивидуализации, так как оценивается работа всей группы, а не отдельных сотрудников, все поощрения выплачиваются по результатам работы группы.
Целевое индивидуальное стимулирование - сдельная оплата	Индивидуализация возможна при условии простого повторяющегося производственного процесса, измеримости результатов.
Долгосрочные программы	Индивидуализация возможна в основном для топ- менеджмента при условии правильность определения риска, доверия между руководством и сотрудниками, а также прозрачности финансовой системы.
Баланс работы и личной жизни	Высокая степень индивидуализации возможна при условии точного определения потребностей сотрудников, анализа целесообразности затрат, доверия между руководителями и сотрудниками, постоянного мониторинга, оплаты на рыночном уровне или выше.
Создание банка свободного времени	Индивидуализация возможна при наличии системы учета времени и оценки результатов деятельности работника.
Система «кафетерий»	Высокая степень индивидуализации возможна при наличии финансовых возможностей для дополнительной оплаты услуг для персонала, а также показателей для формирования бальной оценки деятельности.
Немонетарные поощрения	Высокая степень индивидуализации возможна при наличии системы коммуникации в организации, разъясняющей суть поощрений, системы ценностей и прочих элементов организационной культуры.

Отсюда делается вывод, что наибольшей степенью индивидуализации обладают заработная плата, доплаты, премии, социальные выплаты, носящие добровольный характер и моральное поощрение.

В условиях постоянных финансовых кризисов последних лет и ограниченности финансовых средств (особенно в промышленности) актуальным направлением формирования системы мотивации и стимулирования сотрудников является индивидуальная система стимулирования.

Анализируя направления индивидуального стимулирования работников и используя теоретические основы нанозакономерности, эти направления должны быть сгруппированы по особо важным критериям. Эти критерии обоснованы и основаны на собственных результатах трудовой деятельности, на результатах деятельности предприятия или группы сотрудников, на компетенциях отдельного работника предприятия и уровне его потребностей. Именно, исходя из этих критериев, должна разрабатываться система стимулирования сотрудников.

Рассмотрим инструменты, которые основаны на учете собственных результатов сотрудника. Сюда необходимо отнести оплату по сделанным расценкам, различные оплаты и доплаты стимулирующего характера (например, за совмещение должностей на время другого сотрудника предприятия), а также элементы личных доплат за эффективность и производительность, широко используемые в российской и зарубежной (в наибольшей степени) практиках.

К сожалению, в российских методах стимулирования сотрудников совсем мало и недостаточно проработаны системы стимулирования по результатам деятельности предприятия в целом.

В различных иностранных системах стимулирования труда персонала предусмотрены всевозможные премии для достижения финансовых результатов организации или фирмы, для участия в прибыли и разнообразные долгосрочные программы. Стимулирование трудовой деятельности на основе компетенций сотрудника организации, его квалификации и навыков предусматривается в системе оплаты на основе профессиональных качеств и знаний, программы для ключевых работников, доплаты стимулирующего характера, расширенная классификация работ, предоставление поощрительных командировок, оплата обучения и дальнейшего повышения квалификации (все это также в наибольшей степени относится к иностранной практике). Учет индивидуальных потребностей сотрудника подразумевает выбор, который может быть предоставлен в рамках выбора стимулов по принципу «баланс работы и личной

жизни», «банк свободного времени», оплата различных социально-бытовых услуг и прочее, и прочее.

Далее рассматриваются следующие направления индивидуального стимулирования: по трудовому вкладу в общую экономическую составляющую предприятия (по результатам деятельности), по компетенциям, а также по потребностям. В табл.3 представлены основные инструменты стимулирования труда работников, сгруппированные по отдельным критериям.

Таблица 3.

### Индивидуальные инструменты стимулирования труда сотрудников предприятия

Критерий индивидуализации	Инструменты материального стимулирования	Инструменты нематериального стимулирования
1	2	3
По трудовому вкладу	Сдельная расценка, доплаты стимулирующего характера, премирование, грейдинг, оплата по средней производительности, личная доплата за эффективность и прочие.	Творческое стимулирование, стимулирование свободным временем, сокращение рабочего времени за счет высокой производительности труда, публичное признание заслуг и прочие.
По результатам деятельности предприятия	Премии по достижению финансовых результатов предприятия, участие в прибыли, долгосрочные программы: опционы, фантомные акции, оплата по результату.	Делегирование полномочий, информирование о состоянии дел в компании, привлечение работников к решению отдельных проблем в компании и прочие.
По компетенциям	Оплата на основе профессиональных качеств и знаний, программы для ключевых исполнителей, доплаты стимулирующего характера, расширенная классификация работ, предоставление поощрительных командировок, оплата обучения и повышения квалификации и прочие.	Делегирование полномочий, повышение по службе, предоставление возможности обучения внутри предприятия, совершенствование условий труда, традиции, связанные с публичным признанием профессиональных мастеров, почетные отличительные знаки и прочие.
По потребностям	Возможность выбора стимулов по принципу «кафетерия», «баланс работы и личной жизни», «банк свободного времени», оплата социально-бытовых услуг добровольного характера и прочие.	Совершенствование условий труда, психологического климата, элементы организационной культуры, позволяющие чувствовать себя частью коллектива, подбор деятельности по способностям, ротация и прочие.

При отсутствии у каждого конкретного сотрудника соответствующих источников средств к существованию, помимо заработной платы, значимость денежного вознаграждения за труд особенно велика. В условиях постоянных кризисов и ограниченности финансирования, организации и предприятия должны постоянно

сокращать программы дополнительных выплат и вводить в действие нематериальные способы вознаграждения и поощрения. Невзирая на то, что деньги и некоторые другие финансовые инструменты являются главной и наиболее важной формой внешнего экономического вознаграждения и стимулирования, их мотивационная роль в стимулировании труда сотрудников предприятия все-таки несколько ограничена.

Принимая во внимание большую роль нематериального стимулирования сотрудников предприятия в процессе индивидуализации, следует особо отметить формы его проявления. Эти формы представлены в табл.4.

Таблица 4.

## Инструменты нематериального стимулирования сотрудников предприятия

Стимул	Форма проявления
1	2
Сокращение продолжительности рабочего времени	Сэкономленное рабочее время за счет его экономии в результате высокой производительности труда присоединяется к отпуску, предоставляемому в удобное для работника свободное время.
Творческое стимулирование	Творческие элементы, где работник может свободно выбрать способ решения задачи, кажущийся ему наиболее оптимальным.
Стимулирование свободным временем	Гибкий график работы или увеличенный, дополнительный отпуск.
Корпоративная культура	Информирование: стенды с информацией о предприятии, его миссии, стратегических целях, планах; информация о передовиках; поздравления; размещение городской газеты и прочие. Корпоративный стиль общения руководства с подчиненными. Корпоративная символика. Традиции, ритуалы, мероприятия.
Делегирование полномочий	Опросы, собрания и прочие процедуры, в ходе которых персонал сам принимает решения о регуляции производственной и непроизводственной жизни компании.
Стимулирование обучением	На рабочем месте: метод усложняющихся знаний, смена рабочего места, ротация. Вне рабочего места: чтение лекций, проведение деловых игр, разработка конкретной производственной ситуации, проведение семинаров.
Продвижение по службе	Ротации, должностной рост
Делегирование полномочий	Опросы, собрания и прочие процедуры, в ходе которых персонал сам принимает решения о регуляции производственной и непроизводственной жизни компании.
Социально-психологическое стимулирование	Моральное стимулирование, признание, упоминание на общих собраниях, в специальных докладах высшему руководству организации. Личное признание подразумевает. Похвала.
Условия труда	Оптимальная организация рабочего места, отсутствие отвлекающих шумов (особенно монотонных), достаточную освещенность, темп, режим труда и другие факторы.
Предоставление бытовых услуг	Предоставление социально-бытовых услуг за счет внутренних ресурсов предприятия или с привлечением внешних поставщиков.

Резюмируя материал данного раздела, необходимо заострить внимание на том, что индивидуализация инструментов стимулирования труда, основанная на приведенных критериях, учитывает индивидуальные особенности каждого сотрудника предприятия, а также дает возможности приводить в соответствие потребности сотрудников предприятия, трудовой вклад этих сотрудников, компетенции сотрудников и инструменты стимулирования сотрудников предприятия.

Главная мотивирующая роль экономического (денежного, финансового, любого другого материального или нематериального) вознаграждения, построенная с учетом приведенных критериев, будет превосходить традиционную, позволит соотнести

реальный трудовой вклад каждого сотрудника предприятия и полученное им вознаграждение.

Адекватная оценка и тесная связь денежного вознаграждения с результатами труда сотрудника предприятия (или группы сотрудников предприятия) - это важнейшие условия повышения мотивации труда сотрудников предприятия. В соответствии со всем этим необходимо указать на то, что при организации планирования стимулирования трудовой деятельности на предприятии необходимо использовать четкие критерии стимулирования сотрудников. Именно это позволит четко осуществлять контроль исполнения кадровых планов на предприятии.

## Глава 2. Организация управления персоналом в организации

### 2.1. Организационно-экономическая характеристика организации

#### 2.1.1. Общие сведения об организации

АО «ФПК» является национальным пассажирским железнодорожным перевозчиком Российской Федерации, субъектом антимонопольного регулирования [4].

Структура организации представлена в прил.А

В основе сети маршрутов АО «ФПК» лежит железнодорожная инфраструктура ОАО «РЖД» (более 85300км. на 1.1.2016г.) - 3-я в мире по протяженности железнодорожная сеть.

АО «ФПК» осуществляет железнодорожные пассажирские перевозки в 77 из 85 регионов Российской Федерации, обеспечивая транспортную доступность и географическую связанность территорий.

#### 2.1.2. Анализ операционных и финансовых результатов

2016г. (см.прил.Б).

Пассажирооборот - 89,5млрд.пасс.-км.

Чистая прибыль - 5,3млрд.руб.

Перевезено пассажиров - 93,8млн.чел.

Доходы от основной деятельности +11% к уровню 2015г.

Отчетный год был более благоприятным для АО «ФПК», чем 2015г.

За 2016г. динамика объема перевозок во внутригосударственном сообщении к уровню прошлого года составила 104,7%, в т.ч. в регулируемом сегменте - 103,9%, в дерегулированном - 107,1%.

Положительная динамика перевозок за 2016г. была достигнута за счет увеличения спроса на перевозки во 2 и 3 кварталах 2016г. (за счет перераспределения пассажиропотока с внешнего на внутренний рынок), прирост перевозок за апрель - сентябрь 2016г. к 2015г. составил 9,8%.

Увеличение спроса на перевозки поездами внутригосударственного сообщения было простимулировано развитием внутреннего туризма (в т.ч. в направлении курортов

Краснодарского края, Кавказских Минеральных вод и Крыма), особенно связанное с закрытием туристических направлений для россиян, планировавших отдыхать в Турции и Египте.

Среднее значение доходных поступлений (с НДС) от 1 пассажира, руб.

Объемные показатели.

По итогам работы за 2016г. пассажирооборот составил 89,5млрд.пасс.-км. или 103,9% к уровню прошлого года, в т.ч. в поездах собственного формирования - 85,1млрд.пасс.-км. или 104,8% к уровню прошлого года.

Таблица 5.

Объемные показатели

Показатели	Год			2016/15, %
	2014	2015	2016	
Пассажирооборот, млрд.пасс.-км.	94,6	86,1	89,5	103,95%
- в поездах формирования АО «ФПК»:	87,5	81,1	85,1	104,93%
- дерегулированный сегмент:	28,7	24,2	26,0	107,44%
- во внутригосударственном сообщении;	25,2	22,7	24,3	107,05%
- в межгосударственном сообщении;	3,5	1,6	1,7	106,25%
- регулируемый сегмент:	58,8	56,9	59,1	103,87%
- в поездах формирования стран СНГ и Балтии.	7,1	4,9	4,4	89,80%
Перевезенные пассажиры, млн.чел.:	98,7	91,3	93,8	102,74%
- дерегулированный сегмент;	35,9	30,3	31,1	102,64%
- регулируемый сегмент.	62,8	60,9	62,7	102,96%
Средний состав поезда, ваг.	13	12,7	12,7	100,00%

В дерегулированном сегменте объем перевозок составил 107,2% к уровню прошлого года, в регулируемом - 103,8% к уровню 2015г. За отчетный период пассажирооборот в поездах формирования стран СНГ и Балтии составил 4,4млрд.пасс.-км., или 89,2% к уровню прошлого года.

Количество перевезенных пассажиров составило 93,8млн.чел. (102,7% к аналогичному периоду 2016г.), в т.ч.:

- в поездах собственного формирования отправлено 89,2млн. пассажиров или 103,5% к 2015г.;
- в поездах формирования стран СНГ и Балтии отправлено 4,6млн. пассажиров или 90,5% к 2015г.

Динамика основных объемных показателей за 2016г.

Опережающий темп роста пассажирооборота (+3,9% к уровню 2015г.) к вагонокилометровой работе (+2,9% к уровню 2015г.) позволил повысить использование вместимости вагона до 71,5%, что на 1,9% выше уровня 2015г.

Финансовые результаты.

Доходы от основной деятельности за 2016г. составили 201,2млрд.руб., что на 11% выше уровня 2015г.

Расходы от основной деятельности увеличились до 207,1млрд.руб., или на 4,1% к уровню 2015г.

Субсидии из федерального бюджета получены в размере 18,9млрд.руб. (в 2015г. - 24,7млрд.руб.).

ЕВИТДА за 2016г. - 24,3млрд.руб., что выше уровня 2015г. на 5,7млрд.руб.

Чистая прибыль по итогам года составила 5,3млрд.руб.

Динамика чистых активов по годам, млрд.руб.

Показатели	Год		
	2014	2015	2016
Чистые активы	181,1	181,2	186,1

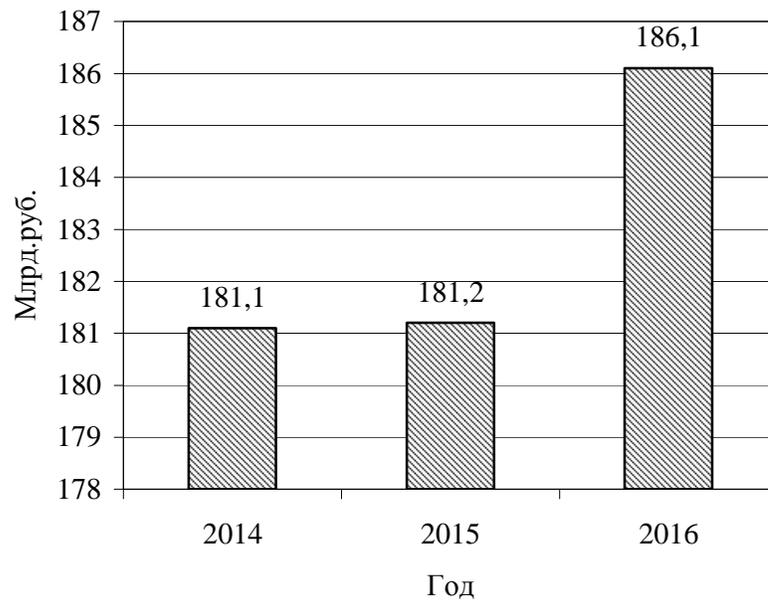


Рис. 3. Динамика чистых активов по годам, млрд.руб.

Долгосрчные обязательства Компании выросли с 14,7млрд.руб. до 19,4млрд.руб. или на 32,5%. Рост обусловлен увеличением объема долгосрочных кредитов на 4,6млрд.руб.

Краткосрочные обязательства снизились до 30,2млрд.руб. или на 4,6млрд.руб. по сравнению с 2015г. Снижение обусловлено уменьшением кредиторской задолженности.

Таблица 7.

## Финансовые результаты по годам, млрд.руб.

Показатели	Год			2016/15, %
	2014	2015	2016	
Доходы всего:	185,6	181,2	201,2	111,04%
- от пассажирских перевозок;	164,2	160	180,1	112,56%
- от прочих видов деятельности.	21,4	21,2	21,1	99,53%
Расходы всего:	204,9	199	207,1	104,07%
- по пассажирским перевозкам;	189,7	183,6	191,8	104,47%
- по прочим видам деятельности.	15,2	15,4	15,3	99,35%
Операционная прибыль:	-19,3	-17,8	-5,9	33,15%
- по пассажирским перевозкам;	-25,4	-23,6	-11,7	49,58%
- по прочим видам деятельности.	6,2	5,9	5,8	98,31%
Прочие доходы:	27,1	28,8	23	79,86%
- субсидии из федерального бюджета.	23,3	24,7	18,9	76,52%
Прочие расходы	6,6	8,6	8,7	101,16%
Результат от прочих доходов и расходов	20,5	20,2	14,3	70,79%
Прибыль (убыток) до налогообложения	1,2	2,4	8,5	354,17%
ЕБИТДА	16,9	18,6	24,3	130,65%
Рентабельность по ЕБИТДА, %	8,1	9	11	122,22%
Налог на прибыль и иные аналогичные обязательства	1,6	2,3	3,2	139,13%
Чистая прибыль / убыток	-0,4	0,1	5,3	5300,00%
Рентабельность по чистой прибыли, %	-0,21	0,08	2,63	3287,50%

## Доходы.

Доходы Компании от основной деятельности за 2016г. составили 201,2млрд.руб., что выше уровня 2015г. на 11% при общем увеличении объема перевозок на 3,9% к достигнутым показателям прошлого года.

Таблица 8.

Динамика доходов от основной деятельности по годам, млрд.руб.

Показатели	Год			2016/15, %
	2014	2015	2016	
Доходы по основной деятельности:	185,6	181,2	201,2	111,04%
- от пассажирских перевозок:	164,2	160	180,1	112,56%
- в дерегулированном сегменте;	79,3	73,9	85,6	115,83%
- в вагонах СВ, купе;	59,4	58,5	70,2	120,00%
- международные перевозки:	19,8	15,4	15,4	100,00%
- в регулируемом сегменте;	85	86,1	94,5	109,76%
- от перевозки пассажиров;	76,8	79,2	87,7	110,73%
- в плацкартных вагонах;	73,7	74,8	82,5	110,29%
- в общих вагонах;	3,1	4,5	5,2	115,56%
- от перевозки багажа, грузобагажа и почты;	8,1	6,9	6,8	98,55%
- от прочих видов деятельности:	21,4	21,2	21,1	99,53%
- ремонт и обслуживание подвижного состава клиентов;	2,3	2,2	2,1	95,45%
оказание дополнительных сервисных услуг в поездах;	11,6	11,3	11,3	100,00%
- сервисное обслуживание;	3	2,9	3,1	106,90%
- пользование постельными принадлежностями в поездах;	7,7	7,7	8,2	106,49%
- продажа чая и кондитерских изделий, прессы;	0,9	0,6	0,04	6,67%
- прочие виды бизнеса (аренда имущества, агентское вознаграждение по договорам).	7,5	7,8	7,7	98,72%

Доходы от пассажирских перевозок.

Доходы от перевозки пассажиров за 2016г. составили 180,1млрд.руб., что выше уровня 2015г. на 12,6%. Одним из основных факторов роста объема доходов стала дополнительная индексация тарифов на 7,3% к уровню 2015г. в связи с принятием решения Правительства Российской Федерации о внесении изменений в п.2 ст.164 Налогового Кодекса Российской Федерации и установления ставки НДС в размере 10% на услуги по перевозкам пассажиров и багажа железнодорожным транспортом общего пользования в дальнем сообщении (Федеральный Закон от 29.12.2015г. №386-ФЗ).

В дерегулированном сегменте получено доходов на сумму 85,6млрд.руб., что превысило результаты 2015г. на 16,4%.

Во внутригосударственном сообщении доходы составили 70,2млрд.руб., что выше уровня 2015г. на 20,9%. Рост доходов обусловлен увеличением пассажирооборота в данном сегменте на 7%, индексацией тарифа на 5%, а также дополнительной индексацией на 7,3% по отношению к 2015г.

В 2016г. сохранилась неблагоприятная тенденция уменьшения объема пассажиропотока в международном сообщении, в основном по поездкам стран СНГ и Балтии (сокращение на 10,8% к уровню 2015г.), что привело к снижению доходов до уровня 15,4млрд.руб. (99,8% к уровню 2015г.).

В регулируемом сегменте получено доходов в размере 94,5млрд.руб., что превысило уровень 2015г. на 9,3%.

Во внутригосударственном сообщении доходы от перевозки пассажиров в регулируемом сегменте составили 87,7млрд.руб. Фактором прироста доходов на 10,3% к уровню 2015г. стали увеличение пассажирооборота на 3,8%, индексация тарифа на 4% и дополнительная индексация на 7,3% по отношению к прошлому году.

Доходы от перевозки багажа, грузобагажа и почты сложились в размере 6,9млрд.руб. со снижением к уровню 2015г. на 2,7%, что обусловлено сокращением объема грузооборота багажа и грузобагажа в собственных и арендованных багажных вагонах на 9,6% к 2015г. при индексации тарифов на 4%.

Изменение ставки НДС.

В целях снижения нагрузки на федеральный бюджет и поддержки отечественного машиностроения Федеральным Законом от 30.11.2016г. №401-ФЗ внесены изменения в Налоговый кодекс Российской Федерации по установлению на период с 2017 по 2029гг. ставки НДС в размере 0% на услуги по перевозкам пассажиров и багажа железнодорожным транспортом общего пользования в дальнем сообщении.

Доходы от прочих видов деятельности.

Прочие виды деятельности включают в себя услуги по ремонту подвижного состава клиентов, оказание дополнительных сервисных услуг в поездах, сдачу в аренду движимого и недвижимого имущества и прочие услуги.

Доходы от прочих видов деятельности в 2016г. составили 21,1млрд.руб., что на 0,6% ниже уровня 2015г.

При этом за 2016г. потребность в аренде пассажирских вагонов сторонним клиентам снизилась на 3,7% к факту 2015г., в ремонте подвижного состава клиентов - на

5,2% к факту 2015г., что значительно ухудшило результат по доходам от прочих видов деятельности в 2016г.

В общем объеме доходных поступлений доля доходов от прочих видов деятельности составляет порядка 10,5% в 2016г. против 11,7% в 2015г.



Рис. 4. Структура доходов от прочих видов деятельности, %

Расходы.

Расходы по пассажирским перевозкам.

По результатам работы за 2016г. расходы по перевозочной деятельности составили 191,8млрд.руб. с приростом к уровню прошлого года на 4,4%.

Таблица 9.

Расходы по элементам затрат и по годам, млрд.руб.

Показатели	Год			2016/15, %
	2014	2015	2016	
Затраты на оплату труда	28,5	28,2	29,9	106,03%
Отчисления на социальные нужды	7,8	7,7	8,1	105,19%
Материалы	6,1	5	5,5	110,00%
Топливо	0,7	0,6	0,6	100,00%
Электроэнергия	0,3	0,3	0,4	133,33%
Прочие материальные затраты	22,6	18,7	19,2	102,67%
Прочие:	110,6	110,5	115,7	104,71%
- в т.ч. оплата услуг инфраструктуры и аренда локомотивов	101,6	101,6	106,9	105,22%
Амортизация	12,9	12,5	12,5	100,00%
Расходы всего	189,7	183,6	191,8	104,47%

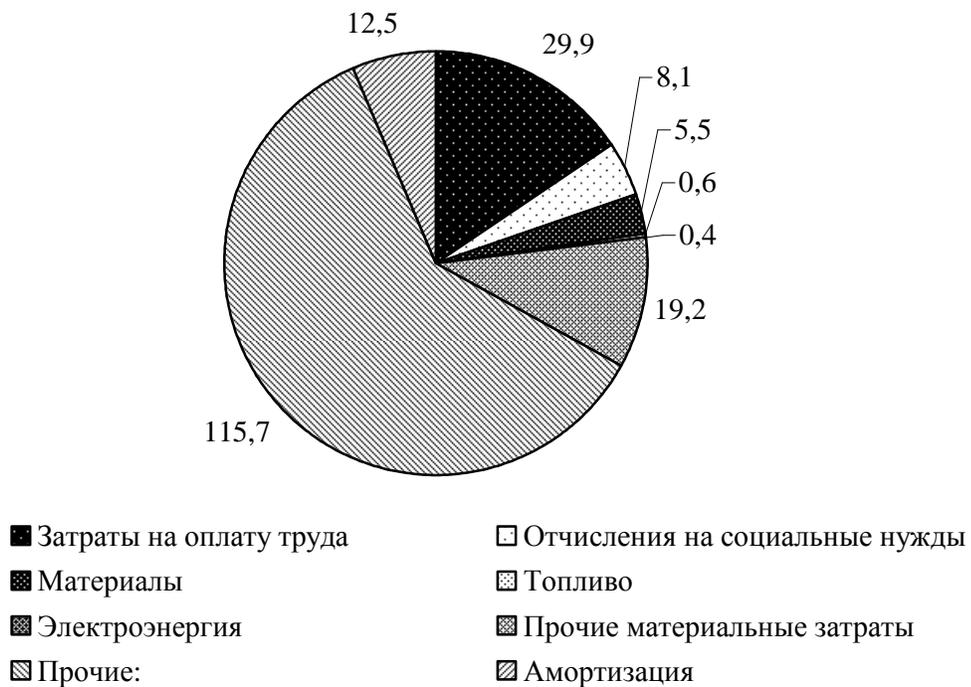


Рис. 5. Расходы по элементам затрат и по годам, млрд.руб.

Затраты на оплату труда составили 29,9млрд.руб., или 106,2% к уровню прошлого года. Затраты по элементу «Материалы» составили 5,5млрд.руб., или 109,7% к уровню прошлого года. Расходы по топливно-энергетическим ресурсам (ТЭР) составили 1млрд.руб. Снижение к 2015г. - 1,1%. Экономия возникла за счет снижения цен на мазутное топливо на 36,5% к прогнозным ценам. Прочие материальные затраты составили 19,2млрд.руб. с приростом к 2015г. на 2,4%. Расходы по амортизационным отчислениям составили 12,5млрд.руб. со снижением на 0,6%. Прочие затраты составили 115,7млрд.руб.



Рис. 6. Структура расходов по перевозочной деятельности, %

Расходы по прочим видам деятельности.

За 2016г. расходы по прочим видам деятельности составили 15,3млрд.руб., снижение к уровню 2015г. составило 0,5%.

Снижение обусловлено сокращением объемов сдачи в аренду подвижного состава в связи с уменьшением количества заявок на аренду подвижного состава от сторонних клиентов, а также снижением объемов ремонта подвижного состава сторонних клиентов с соответствующим снижением доходов.

Программа капитального ремонта основных средств.

В 2016г. был проведен капитальный ремонт пассажирских вагонов принадлежности АО «ФПК» в объеме 2812 вагонов, в т.ч.:

- в объеме КР-1 - 2448 вагонов;
- в объеме КР-2 - 364 вагона.

Таблица 10.

Затраты на капитальный ремонт основных средств по годам, млрд.руб.

Показатели	Год			2016/15, %
	2014	2015	2016	
Капитальный ремонт основных средств:	8,6	5,4	5,7	105,56%
- вагоны;	8,1	5,1	5,5	107,84%
- здания и сооружения.	0,5	0,3	0,2	66,67%

Фактические расходы за 2016г. на капитальный ремонт основных средств составили 5,7млрд.руб. (105,6% к уровню 2015г.), в т.ч.:

5,5млрд.руб. - капитальный ремонт пассажирских вагонов (107,8% к уровню 2015г.);

0,2млрд.руб. - капитальный ремонт зданий и сооружений, выполняемый сторонними организациями - только аварийных объектов (67,4% к уровню 2015г.).

Мероприятия по оптимизации затрат.

По итогам работы за 2016г. выполнение среднесрочной Стабилизационной программы АО «ФПК», утвержденной Советом директоров от 27.4.2015г., составило 6,3млрд.руб. при плане 5,2млрд.руб. Перевыполнение составило 21,2%.

## Стабилизационная программа за 2016г., млрд.руб.

Мероприятия	План	Факт	+/-	%
Сокращение затрат на ТО и ТР подвижного состава	1,4	1,8	0,4	128,57%
Оптимизация поездок километровой работы	2,6	2,6	0	100,00%
Сокращение затрат на ремонт и обслуживание зданий, сооружений и оборудования	0,6	0,7	0,1	116,67%
Консервация основных фондов	0,1	0,6	0,5	600,00%
Приведение штатной численности к объему выполняемых работ	0,6	0,6	0,05	100,00%
Всего	5,3	6,3	1,05	118,87%

Дополнительно к Стабилизационной программе, учтенной при формировании бюджета затрат (во исполнение директивы Правительства Российской Федерации от 4.7.2016г. №4750п-П13, п.4 раздела 2 протокола совещания у Председателя Правительства Российской Федерации от 18.1.2016г. №ДМ-П13-2пр, поручения Правительства Российской Федерации от 11.4.2016г. №ИШ-П13-2047), в рамках сокращения операционных издержек на 10% Советом директоров АО «ФПК» от 7.10.2016г. (протокол №5) были утверждены Программа по сокращению объемов и стоимости потребляемых услуг АО «ФПК» в 2016г. и Программа дополнительных мероприятий. Их фактическое исполнение по результатам отчетного года составило 3,3млрд.руб., или 105% к запланированному уровню.

Таблица 12.

Дополнительная Программа по сокращению объемов и стоимости потребляемых услуг  
АО «ФПК» в 2016г., млрд.руб.

Мероприятия	План	Факт	+/-	%
Оптимизация организационной структуры	0,07	0,1	0,03	142,86%
Работа с поставщиками и подрядчиками по сдерживанию роста стоимости товаров и услуг, а также сокращения объема потребляемых услуг	3,1	3,2	0,07	103,23%
Всего по мероприятиям	3,17	3,3	0,1	104,10%

Среднесписочная численность работников и Программа по оптимизации.

Производительность труда на перевозках повышена на 9,8% к уровню 2015г. и на 10,3% - к уровню 2014г.

Производительность труда сотрудников основной деятельности в стоимостном выражении повышена к прошлогоднему уровню на 17%, в т.ч. производственного персонала - на 17,4%.

В целом по всем видам деятельности среднесписочная численность работников снижена с 71629 в 2014г. до 63109 или на 8520чел. (-11,9%).

Численность производственного персонала сокращена на 7390чел. (-11,7%), управленческого - на 1130чел. (-13,2%).

## Персонал по годам

Показатели	Год			2016/15, %
	2014	2015	2016	
Пассажирооборот в поездах формирования АО «ФПК», млрд.пасс.-км.	87,5	81,1	85,1	104,93%
Среднесписочная численность всего, чел.	71629	66515	63109	94,88%
Производственный персонал, чел.	63092	58898	55702	94,57%
Управленческий персонал, чел.	8537	7616	7407	97,26%
Производительность труда сотрудников на перевозках, тыс.пасс.-км./чел.	1327,8	1334,5	1465	109,78%
Производительность труда сотрудников основной деятельности, тыс.руб./чел.:	2591,3	2724,7	3188,3	117,01%
- в т.ч. производственного персонала, тыс.руб./чел.	2941,9	3077	3612,3	117,40%

Прочие доходы и расходы.

Финансовый результат от прочих доходов и расходов составил 14,3млрд.руб.

Основными доходными поступлениями в составе прочих доходов АО «ФПК» стали субсидии из федерального бюджета в счет возмещения выпадающих доходов в результате государственного регулирования тарифов на перевозки пассажиров в дальнем следовании в плацкартных и общих вагонах. В 2016г. по результатам перевозочной деятельности из федерального бюджета получено субсидий в размере 18,9млрд.руб. (76,8% к уровню 2015г.).

Существенный вклад в формирование доходной части бюджета прочих доходов и расходов внесло получение процентов по банковским депозитам и процентов, начисленных на остатки денежных средств на расчетных счетах. В 2016г. за счет эффективного управления ликвидностью АО «ФПК» от размещения свободных денежных средств получено 0,9млрд.руб. (78,3% к уровню 2015г.).

По итогам 2016г. отражены доходы от курсовых разниц, полученные в результате динамики валютных курсов при расчетах в размере 0,5млрд.руб. (92,8% к уровню 2015г.).

В структуре прочих расходов основной статьей являются расходы по процентам, начисленным к уплате за пользование кредитами в размере 2млрд.руб. (рост к уровню 2015г. составил 102,2%), а также расходы по инкассации, расчетно-кассовому обслуживанию за отчетный период составили 1,9млрд.руб. (рост к уровню 2015г. составил 116,4%).

В результате динамики валютных курсов при расчетах по итогам 2016г. отражены расходы по курсовым разницам в размере 0,5 млрд.руб. (49% к уровню 2015г.).

Долговая политика.

Основные принципы привлечения заемного финансирования определены Положением о Долговой политике АО «ФПК», утвержденном решением Совета директоров от 15.5.2015г.

Долговая политика АО «ФПК» соответствует Единому корпоративному стандарту холдинга «РЖД» по сделкам заемного финансирования для обеспечения денежными ресурсами инвестиционной и текущей деятельности, утвержденному распоряжением ОАО «РЖД» от 1.4.2015г. №847р.

Положением о Долговой политике АО «ФПК» определены следующие значения ковенант.

Таблица 14.

Ковенанты на 2016г.

Наименование ковенант	Лимит	2016г.
Структура долга (соотношение краткосрочных займов к общему заемному финансированию)	не более 0,4	0,18
Долговое покрытие (соотношение чистого долга к EBITDA)	не более 2,5	0,18
Процентное покрытие (соотношение EBITDA к чистым расходам на уплату процентов)	не менее 4	22,62
Структура капитала (соотношение общего заемного финансирования к собственному капиталу)	не более 1,5	0,11

В 2016г. АО «ФПК» привлекло 18,9млрд.руб. заемных средств, из которых 7,2млрд.руб. были направлены на ликвидацию кассовых разрывов в результате ярко-

выраженной сезонности пассажирских перевозок, а 11,7млрд.руб. - на финансирование долгосрочных проектов, входящих в Инвестиционную программу и рефинансирование текущего кредитного портфеля.

В июне 2016г. АО «ФПК» подготовило дебютный выпуск облигаций на Московской бирже в размере 5млрд.руб. на срок до 3 лет.

По состоянию на 31.12.2016г. кредитный портфель Компании составил 19,7млрд.руб.

В декабре 2016г. АО «ФПК» на конкурсе Cbonds Awards одержало победу в номинации «Дебют года».

Cbonds Awards - ежегодная премия, которая вручается лучшим участникам российского облигационного рынка по итогам открытого голосования, обладателей которой определяют сами участники облигационного рынка. Голосование является полностью открытым и проходит ежегодно с 2006г.

В рамках голосования участники рынка традиционно выбирают лучшие команды DCM, sales, trading, лучшую аналитику на рынке облигаций, лучшую сделку первичного размещения среди корпоративных и субфедеральных заемщиков. В разные годы номинантами Cbonds Awards становились представители крупнейших ИВ-команд на российском рынке: ВТБ Капитал, Sberbank CIB, ГК «Регион», Промсвязьбанк, Райффайзенбанк, ФК «Открытие» и др.

Валюта баланса.

Валюта баланса за 2016г. выросла на 5,1млрд.руб. или на 2,2%.

Таблица 15.

Основные статьи баланса по годам, млрд.руб.

Показатели	Год			2016/15, +/-	2016/15, %
	2014	2015	2016		
Внеоборотные активы	206,7	206,7	208,6	1,9	100,92%
Оборотные активы	25,1	23,4	26,7	3,3	114,10%
Активы	231,8	230,2	235,3	5,1	102,22%
Капитал и резервы	180,5	180,6	185,6	5	102,77%
Долгосрочные обязательства	15,8	14,7	19,4	4,7	131,97%
Краткосрочные обязательства	35,5	34,9	30,2	-4,7	86,53%
Пассивы	231,8	230,2	235,3	5,1	102,22%

Таблица 16.

Динамика показателей баланса по годам, млрд.руб.

Показатели	Год		
	2014	2015	2016
Внеоборотные активы	206,7	206,7	208,6
Оборотные активы	25,1	23,4	26,7
Капитал и резервы	180,5	180,6	185,6
Долгосрочные обязательства	15,8	14,7	19,4
Краткосрочные обязательства	35,5	34,9	30,2

Долгосрочные обязательства АО «ФПК» на 31.12.2016г. составили 19,4млрд.руб., в т.ч. кредиты и займы в размере 16,2млрд.руб.

Размер уставного капитала АО «ФПК» по состоянию на 31.12.2016г. составил 165,5млрд.руб., состоящий из 165461040539 обыкновенных именных бездокументарных акций одинаковой номинальной стоимостью 1руб. каждая.

18.8.2016г. в составе акционеров АО «ФПК» произошли изменения: 1 акция, принадлежавшая ОАО «Баминвест», была передана АО «КРП-инвест».

Доля ОАО «РЖД» в уставном капитале на конец года составила 99,(9)%, доля АО «КРП-инвест» - 0,000000001%.

Регистратором, осуществляющим ведение реестра владельцев именных ценных бумаг АО «ФПК», является АО «СТАТУС» (договор от 11.6.2014г. №201-14/ФПК-14-216).

Таблица 17.

Динамика чистых активов АО «ФПК» по годам, млрд.руб.

Показатели	Год		
	2014	2015	2016
Чистые активы	181,1	181,2	186,1

186,1млрд.руб. чистые активы Компании в 2016г.

Чистые активы Компании в отчетном году увеличились на 2,7% и составили 186,1млрд.руб.



Рис. 7. Чистые активы, млрд.руб.



Рис. 8. Динамика пассивов, млрд.руб.

Дебиторская и кредиторская задолженность.

Дебиторская задолженность на 31.12.2016г. составила 7,06млрд.руб.

Задолженность по налогам и сборам в структуре дебиторской задолженности составила 50%, или 3,53млрд.руб.

Доля дебиторской задолженности по покупателям и заказчикам кроме перевозок по состоянию на конец 2016г. составила 17,1%, или 1,21млрд.руб. По сравнению с данными на конец предыдущего года увеличение составило 33%, или 0,3млрд.руб. Наибольший удельный вес в нем имели задолженность за оказанные услуги по ремонту и техническому обслуживанию подвижного состава - 0,46млрд.руб., или 38%, и задолженность за предоставление в аренду подвижного состава и недвижимого имущества - 0,35млрд.руб., или 28,9%.

Доля дебиторской задолженности по покупателям и заказчикам по пассажирским перевозкам по состоянию на 31.12.2016г. составила 15,6%, или 1,1млрд.руб. Объем задолженности соответствует условиям заключенных договоров.

Авансы, выданные по состоянию на 31.12.2016г., составили 6,8%, или 0,48млрд.руб.

Таблица 18.

Дебиторская задолженность по годам, млрд.руб.

Дебиторская задолженность	Дата (на 31 декабря)		
	2014	2015	2016
Покупатели и заказчики (кроме перевозок)	0,8	0,91	1,21
Покупатели и заказчики (за перевозки)	1,2	1	1,1
Авансы выданные	0,49	0,7	0,48
Налоги и сборы	3,27	1,72	3,53
Прочая дебиторская задолженность	2,09	0,92	0,74
Всего	7,85	5,25	7,06

Кредиторская задолженность на конец декабря 2016г. к уровню 2015г. снизилась на 9,4% - до 22,09млрд.руб.

Наибольшую долю кредиторской задолженности составляет задолженность перед поставщиками и подрядчиками в размере 41,7% или 9,22млрд.руб.

Авансы, полученные за перевозки, по состоянию на конец 2016г. составили 33,9% или 7,48млрд.руб.

## Кредиторская задолженность по годам, млрд.руб.

Кредиторская задолженность	Дата (на 31 декабря)		
	2014	2015	2016
Задолженность поставщикам и подрядчикам	10,91	10,88	9,22
Задолженность перед персоналом организации	1,42	1,36	1,42
Налоги и сборы и социальное страхование	2,41	1,74	1,77
Авансы, полученные по прочим видам деятельности	0,39	0,23	0,16
Авансы, полученные за перевозки	8,55	7,99	7,48
Прочая задолженность	2,78	2,17	2,04
Всего:	26,46	24,37	22,09

Превышение кредиторской задолженности над дебиторской позволяет Компании использовать кредиторскую задолженность в качестве дополнительного источника финансирования. Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности составляет 0,32.

Движение денежных средств.

По состоянию на 1.1.2016г. остаток денежных средств составлял 2,2млрд.руб.

Операционный денежный поток.

За 2016г. поступления по операционной деятельности составили 262,8млрд.руб., в т.ч. поступления из федерального бюджета - 18,9млрд.руб. Основной объем поступлений (82,4%) - поступления от пассажирских перевозок, которые составили 216,5млрд.руб. без учета транзитных платежей. Выплаты по операционной деятельности составили 245,8млрд.руб. 52,4% выплат составляют затраты, связанные с оплатой услуг инфраструктуры и арендой локомотивов - 126,4млрд.руб. Положительный денежный поток по операционной деятельности составил 17млрд.руб. (в связи с ростом доходных поступлений по пассажирским перевозкам).

Структура денежных средств по операционной деятельности по годам, млрд.руб.

Показатели	Год		
	2014	2015	2016
Чистый денежный поток	16,1	15,4	17
Поступления денежных средств	260,6	258	262,8
Отток денежных средств	244,5	242,5	245,8

Инвестиционный денежный поток.

Отрицательный денежный поток по инвестиционной деятельности составил 20,2млрд.руб.

Выплаты денежных средств по инвестиционной деятельности (финансирование Инвестиционной программы) составили 21,4млрд.руб. В отчетном периоде 19,8млрд.руб. (93% инвестиций) были израсходованы на обновление и модернизацию пассажирского подвижного состава, в т.ч.:

- на приобретение новых пассажирских вагонов - 16,1млрд.руб.;
- модернизацию пассажирского подвижного состава - 3,7млрд.руб.;
- прочие инвестиции - 1,6млрд.руб.

Финансовый денежный поток.

По итогам 2016г. поступления по финансовой деятельности составили 25,2млрд.руб. (75,4% - привлеченные заемные средства).

Отток по финансовой деятельности составил 17,6млрд.руб., в т.ч.:

- выплата процентов по кредитам и займам - 2млрд.руб.;
- погашение кредитов и займов - 15,5млрд.руб.

Чистый денежный поток по финансовой деятельности составил 7,6млрд.руб.

Всего отрицательный денежный поток АО «ФПК» по итогам отчетного периода составил 0,1млрд.руб.

Остаток средств на 31.12.2016г. составил 2,1млрд.руб.

Остаток средств и их эквивалентов на расчетном счете (с учетом краткосрочных депозитов) на 31.12.2016г. составил 15,4млрд.руб.

## Финансовый анализ по годам

Показатели	Год		
	2014	2015	2016
Ликвидность			
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,31	0,32	0,51
Коэффициент текущей ликвидности	0,71	0,67	0,88
Коэффициент финансовой независимости	0,78	0,78	0,79
Рентабельность, %			
Рентабельность продаж (с учетом субсидий)	1,91	3,35	5,94
Рентабельность собственного капитала (ROE)	-0,22	0,08	2,85
Рентабельность активов с учетом субсидий (ROA)	-0,17	0,06	2,25
Обязательства			
Доля обязательств в валюте баланса	0,22	0,22	0,21
Уровень финансового рычага (платные заемные / собственные средства)	0,28	0,27	0,27
Общий долг / EBITDA	1,04	0,87	0,81
Общий долг / Выручка (с учетом субсидий)	0,08	0,08	0,09

Показатели ликвидности на конец 2016г. увеличились к уровню прошлого года.

Коэффициент абсолютной ликвидности показал увеличение и составил 0,51. Рост произошел за счет увеличения уровня денежных средств и их эквивалентов и уменьшения краткосрочных обязательств.

Коэффициент текущей ликвидности на конец 2016г. составил 0,88, увеличившись на 0,21 к данным на конец 2015г. за счет уменьшения краткосрочных обязательств на 4,7млрд.руб., или на 13,3%.

0,79 коэффициент финансовой независимости на конец 2016г.

Коэффициент финансовой независимости на конец 2016г. составил 0,79 (на конец 2015г. - 0,78).

Инвестиционная деятельность.

19,4млрд.руб. объем Инвестиционной программы.

14,7млрд.руб. на приобретение новых вагонов.

92,4% - доля инвестиций на обновление и модернизацию пассажирского подвижного состава.

Инвестиции и их ранжирование.

Инвестиционная политика Компании является элементом реализации Стратегии развития, которая определяет приоритеты, структуру инвестирования, устанавливает критерии инвестиционной привлекательности проектов, направление использования инвестиций и их источники.

Инвестиционные проекты Компании ранжируются по 5 типам:

- долгосрочные проекты;
- возмещение выбытия основных средств с наличием экономического эффекта;
- экономически эффективные проекты;
- возмещение выбытия основных средств с наличием технологического эффекта;
- технологические и социальные проекты.

Инвестиционным проектам присваивается ранг от 0 до 100 (см. таб.22).

Проекты с наибольшим значением ранга имеют более высокий приоритет при включении в Инвестиционную программу.

## Структура инвестиционной программы по типам.

Наименование программы	Доля в программе, %	Ранг
Долгосрочные проекты: реконструкция ЛВЧД Орехово-Зуево, реконструкция ВМК и ДОК	18%	от 63 до 100
Возмещение выбытия основных средств с прямым экономическим эффектом, в т.ч. обновление подвижного состава в фирменных поездах	23%	от 46 до 100
Проекты с прямым экономическим эффектом, в т.ч. приобретение двухэтажных вагонов, развитие продаж электронных проездных документов	38%	от 26 до 80
Возмещение выбытия основных средств с технологическим эффектом, в т.ч. модернизация подвижного состава, обновление оборудования деповского хозяйства	15%	от 18 до 45
Проекты с технологическим и социальным эффектом	6%	от 0 до 25
Итого	100%	

Структура инвестиций.

Объем Инвестиционной программы 2016г. составил 19,4млрд.руб.

В отчетном периоде 17,9млрд.руб., или 92,4% инвестиций, были направлены на обновление и модернизацию пассажирского подвижного состава, в т.ч.:

14,7 млрд.руб. на приобретение 294 новых пассажирских вагонов, в т.ч.:

- 115 плацкартных;
- 31 купейных;
- 2 вагона-ресторана;
- 86 2-этажных вагонов;
- 60 вагонов Talgo;
- 3,2млрд.руб. на модернизацию пассажирского подвижного состава.

Остальные инвестиции в размере 1,5млрд.руб., или 7,6% от всей Программы, израсходованы на обновление деповского хозяйства, развитие информационных технологий и прочие проекты.

Новый подвижной состав приобретался для обновления парка и компенсации выбытия по истечении срока службы.

При формировании Программы приобретения вагонов установлен приоритет в закупке нового подвижного состава для обновления вагонов в фирменных поездах. Для реализации этой цели в 2016г. закуплено 148 вагонов на общую сумму 5,3млрд.руб., в т.ч. 115 плацкартных. Закупка данных вагонов позволила обновить 15 составов для следующих направлений:

- Белгород-Москва;
- Псков-Москва;
- Саранск-Москва;
- Вологда-С-Петербург;
- Хабаровск-Комсомольск-на-Амуре;
- Хабаровск-Благовещенск;
- Тында-Благовещенск;
- Новокузнецк-С-Петербург.

Кроме того, для перспективных направлений, характеризующихся высоким спросом на пассажирские перевозки, было приобретено 86 2-этажных вагонов на сумму 6,7млрд.руб., в т.ч. 17 2-этажных вагонов (на 1,4млрд.руб.) для межрегионального сообщения:

- Москва-С-Петербург;
- С-Петербург-Адлер;
- Москва-Воронеж.

Использование 2-этажного подвижного состава позволило повысить конкурентоспособность Компании за счет снижения тарифов для пассажиров.

Для направления Москва-Берлин в 2016г. было закуплено 60 вагонов подвижного состава Talgo на сумму 2,7млрд.руб. Задачами проекта стали:

- обеспечение пассажиров комфортабельным сообщением на рассматриваемых направлениях с точки зрения сокращения времени в пути;
- увеличение пассажиропотока на направлениях;
- повышение рентабельности деятельности Компании;

- качественное изменение имиджа и узнаваемости бренда холдинга «РЖД» на международном рынке.

В Инвестиционной программе 2016г. был реализован проект «Модернизация пассажирского подвижного состава» на сумму 3,2млрд.руб. Основная доля этих инвестиций - 2,8млрд.руб. - была направлена на проведение капитально-восстановительного ремонта (далее - КВР) с продлением срока службы 166 вагонов. При проведении КВР вагоны оснащаются УКВ и ЭЧТК, что позволяет сравнивать их по уровню комфорта с новыми вагонами. Стоимость КВР в 2,4-2,6 раза меньше стоимости приобретения нового вагона, что важно в условиях массового выбытия подвижного состава по сроку службы.

Кроме того, в рамках Инвестиционной программы были предусмотрены инвестиции на обновление деповского хозяйства, а также проекты по развитию информационных технологий.

На обновление деповского хозяйства было израсходовано 0,8млрд.руб.

Основные направления инвестирования в деповское хозяйство:

- реконструкция производственных мощностей - 0,5млрд.руб.;
- приобретение оборудования, необходимого для обеспечения бесперебойной работы депо - 0,2млрд.руб.;
- обновление опасных производственных объектов и оснащение цехов охранно-пожарной сигнализацией - 0,1млрд.руб.

19,4млрд.руб.объем Инвестиционной программы на 2016г.

На развитие информационных технологий в АО «ФПК» в 2016г. было потрачено 0,3млрд.руб. (внедрение системы управления информационной безопасностью, поставка программно-аппаратных комплексов, сетевого оборудования и др.).

Общий объем инвестиций по прочим проектам составил 0,4млрд.руб. (реализация Комплексной программы обеспечения транспортной безопасности, проект по инновационной мобильности).

Источники финансирования Инвестиционной программы в 2016г. (см.таб.23):

- собственные средства (амортизация) - 13,7млрд.руб.;
- заемные средства - 5,7млрд.руб.

Структура инвестиционной программы по годам, млрд.руб.

Показатели	Год		2016/15, +/-
	2015	2016	
Приобретение подвижного состава	12,6	14,7	2,1
Модернизация подвижного состава	3,9	3,2	-0,7
Обновление деповского хозяйства	0,8	0,8	0
Развитие информационных технологий	0,4	0,3	-0,1
Прочие проекты	0,1	0,4	0,3
Итого	17,8	19,4	1,6

Ключевым фактором, повлиявшим на отклонение размера капитальных вложений в сравнении с 2015г., стало приобретение большего количества пассажирских вагонов в 2016г. (294 единицы), чем в аналогичном периоде 2015г. (185 единиц). Компания закупила на 109 пассажирских вагонов больше и израсходовала на 2,1млрд.руб. больше, чем в 2015г.

Приоритетные инвестиции.

Инвестиции в клиентоориентированность.

На повышение качества своих услуг Компания израсходовала в 2016г. 17,8млрд.руб., в т.ч.:

- для сокращения времени в пути и повышения качества и безопасности пассажирских перевозок за счет поставки новой техники, отличающейся высокой экономичностью, лучшими эксплуатационными и потребительскими качествами (было приобретено 294 новых пассажирских вагона на сумму 14,7млрд.руб.);
- КВР пассажирских вагонов (166 единиц на сумму 2,8млрд.руб.).

Кроме того, на внедрение новых информационных технологий израсходовано 0,3млрд.руб.

Вложения в безопасность.

На обеспечение безопасности и качества перевозок в 2016г. направлено 0,8млрд.руб. Основными направлениями инвестирования в обеспечение безопасности перевозок стали:

- реализация Комплексной программы обеспечения транспортной безопасности - 0,4млрд.руб.;
- замена оборудования, выбывающего по истечении срока службы, - 0,2млрд.руб.;
- приведение объектов АО «ФПК» в соответствие с требованиями пожарной безопасности - 0,1млрд.руб.;
- установка на пассажирские вагоны при плановых видах ремонта новых рам, надрессорных балок и тележек колеи 1520мм. - 0,1млрд.руб.

Модернизация.

С целью поддержания действующих производственных мощностей по ремонту и обслуживанию вагонов АО «ФПК» в 2016г. на реконструкцию и модернизацию основных фондов было направлено 0,8млрд.руб.

Инвестиции в среднесрочной перспективе.

В Инвестиционной программе АО «ФПК» на 2017-19гг. предусмотрено приобретение 264 2-этажных вагонов на общую сумму 23млрд.руб., которые будут использованы на перспективных направлениях.

Приоритетным направлением инвестирования в обновление подвижного состава является приобретение вагонов для фирменных поездов. С этой целью в 2017-19гг. планируется закупка 643 1-этажных вагонов отечественного производства.

Проект «Модернизация пассажирского подвижного состава» на 2017-19гг. сформирован на сумму 16,8млрд.руб., в т.ч. КВР 553 вагонов на сумму 9,8млрд.руб.

Кроме того, в Программе предусмотрена реализация проектов по обновлению деповского хозяйства в размере 5,6млрд.руб., а также инвестиционные проекты по развитию информационных технологий на сумму 0,6млрд.руб. В частности, планируется завершение реконструкции ремонтных мощностей пассажирского вагонного депо Орехово-Зуево с целью повышения производственных мощностей данного предприятия и освоения ремонтов в объеме КВР. Общий размер инвестиций в 2017г. с учетом стоимости оборудования равен 0,2млрд.руб. Кроме того, в рассматриваемом периоде будут привлечены внешние инвестиции для модернизации вагонмочных и дробеструйно-окрасочных комплексов АО «ФПК», а также строительства прачечного комплекса в

Екатеринбурге в размере 1,5млрд.руб. Всего в 2017-19гг. на инвестиции планируется направить 72,7млрд.руб.

Закупочная деятельность.

Достигнутая экономия средств АО «ФПК» по результатам закупочной деятельности в рамках реестра закупок по итогам 2016г. составила 314млн.руб.

Закупочная деятельность АО «ФПК» осуществляется в соответствии с Положением о закупке товаров, работ, услуг для нужд АО «ФПК», разработанным на основании требований законодательства Российской Федерации, в частности:

- Федерального Закона от 18.7.2011г. №223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц»;
- Постановлений Правительства Российской Федерации;
- иных документов, принятых во исполнение требований Федерального закона №223-ФЗ.

В 2016г. АО «ФПК» заключено 4756 договоров на общую сумму 25,1млрд.руб. без учета НДС, в т.ч. с ОАО «ТВЗ» (занимающего доминирующие позиции в производстве подвижного состава) и ОАО «РЖД» (ремонт и техническое обслуживание вагонов, услуги Росжелдорснаба) заключено договоров на общую сумму 7млрд.руб. без учета НДС.

За отчетный период:

- по результатам конкурентных процедур размещения заказа заключен 881 договор на общую сумму 14,7млрд.руб. без учета НДС, или 59% от общей суммы заключенных договоров;
- с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем) общая сумма договоров составила 3,3млрд.руб., или 13% от общей суммы заключенных договоров.

Продолжающееся сотрудничество АО «ФПК» и АО «Корпорация МСП» позволило создать благоприятные условия для участия субъектов малого и среднего предпринимательства в закупках Компании.

В рамках конкурентных процедур по закупке товаров, работ, услуг, организованных АО «ФПК» в 2016 году, участниками которых являлись только субъекты малого и среднего предпринимательства, было подано 1058 заявок.

Годовой объем закупок АО «ФПК» у субъектов малого и среднего предпринимательства составил 42,4% совокупного годового стоимостного объема договоров.

Годовой объем закупок АО «ФПК» у субъектов малого и среднего предпринимательства по результатам проведения торгов, иных способов закупки, предусмотренных Положением о закупке, в которых участниками закупок являются только субъекты малого и среднего предпринимательства, составил 18,4% совокупного годового стоимостного объема договоров.

Осознавая свою ведущую роль в области развития малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации, АО «ФПК» намерено ежегодно увеличивать долю закупок в данном сегменте бизнеса.

Справочно: годовой объем закупок у субъектов малого и среднего предпринимательства устанавливается в размере не менее чем 18% совокупного годового стоимостного объема договоров, заключенных заказчиками по результатам закупок. При этом совокупный годовой стоимостной объем договоров, заключенных заказчиками с субъектами малого и среднего предпринимательства по результатам закупок, осуществленных в соответствии с подп.«б» п.4 настоящего Положения, должен составлять не менее чем 10% совокупного годового стоимостного объема договоров, заключенных заказчиками по результатам закупок.

## 2.2. Особенности управления персоналом в организации

### 2.2.1. Персонал

АО «ФПК» рассматривает персонал в качестве своего главного актива и ценностного ресурса. Привлечение и закрепление персонала необходимой квалификации, его непрерывное развитие и социальная поддержка являются главными приоритетами Кадровой политики. Для этого приняты и выполняются Программы по мотивации и социальной поддержке сотрудников и их семей, а также пенсионеров Компании.

Структура персонала.

Численность персонала Компании составляет 65900чел.

Основная часть (40600чел. или 62%) сотрудников заняты непосредственно обслуживанием пассажиров. В результате проведенных организационно-штатных мероприятий и увеличения географии использования нового подвижного состава (в т.ч. 2-этажных пассажирских вагонов и скоростных поездов «Стриж») списочная численность

сотрудников снизилась на 2,6% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года (см. таб.24).

Таблица 24.

Структура персонала по годам по видам деятельности, чел.

Сотрудники по видам деятельности	Дата (на 31 декабря)	
	2015	2016
Персонал в сфере обслуживания пассажиров в поездах	37005	35806
Персонал в сфере продажи билетов	4767	4754
Персонал в сфере технического обслуживания и ремонта подвижного состава	6377	6375
Прочий персонал	19528	18993
Итого	67677	65928

Компания сохраняет баланс между молодыми и более опытными сотрудниками. Средний возраст сотрудников АО «ФПК» составляет 40 лет. Молодежь в возрасте до 35 лет составляет 33%. Большинство сотрудников (65%) - женщины (см. рис.9-12).

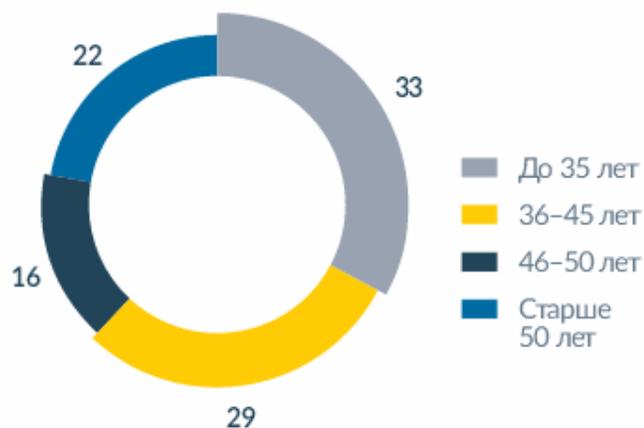


Рис. 9. Структура персонала АО «ФПК» по возрастному составу, %

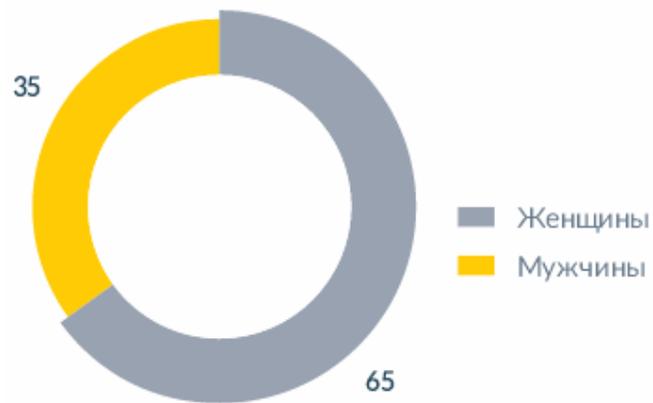


Рис. 10. Структура персонала АО «ФПК» по гендерному составу, %

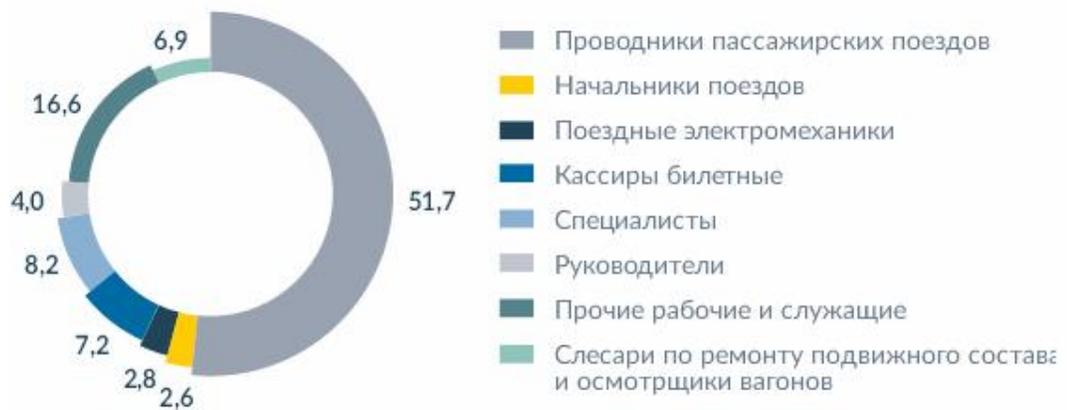


Рис. 11. Структура персонала АО «ФПК» по должностям/профессиям, %



Рис. 12. Качественная структура персонала АО «ФПК», %

В 2016г. большое внимание уделялось укреплению и сохранению кадрового потенциала Компании. Показатель текучести кадров за 2016г. по сравнению с аналогичным периодом прошлого года снизился на 0,3% и составил 8,1% (в 2015г. - 8,4%).

Индекс стабильности персонала.

Отношение сотрудников со стажем работы более 5 лет к общей численности персонала. По отношению к прошлому году не изменился и составляет 64%.

Подбор сотрудников.

Для повышения качества принимаемых управленческих решений при подборе персонала и его дальнейшем развитии проводится оценка уровня развития корпоративных компетенций. В течение года оценку прошли около 28000чел., 80% из которых - фронтлайн-персонал.

Руководители и специалисты проходят оценку в соответствии с моделью корпоративных компетенций «5К+Л» (см.таб.25).

Таблица 25.

Профиль корпоративных компетенций («5К+Л»)

Профиль корпоративных компетенций руководителей /	
Компетентность	Способность к развитию. Развитие сотрудников
Клиентоориентированность	Формирование системы работы с клиентами
Корпоративность и ответственность	Обеспечение командной работы. Нацеленность на результат
Качество и безопасность	Обеспечение безопасности
Креативность и инновационность	Формирование инновационной среды
Лидерство	Лидерство как стиль руководства

Для фронтлайн-персонала с учетом особенностей их профессиональной деятельности данная модель корпоративных компетенций адаптирована в «4К+Л» (см.таб.26).

В 2016г. АО «ФПК» присуждена премия «Лучший работодатель для молодежи - 2016».

## Профиль корпоративных компетенций («4К+Л»)

Профиль корпоративных компетенций фронтлайн-персонала («4К+Л»)		
Кассир билетный	«4К+Л»	Проводник пассажирского вагона
Способность к развитию (интеллект)	Компетентность	Способность к развитию (интеллект)
Ориентация на интересы клиентов	Клиентоориентированность	Ориентация на интересы клиентов
Нацеленность на результат	Корпоративность и ответственность	Работа в команде
Работа с высоким качеством	Качество и безопасность	Работа с высоким качеством
Способность к лидерству	Лидерство	Способность к лидерству

Обучение и развитие сотрудников.

В АО «ФПК» организована эффективная система обучения и повышения квалификации сотрудников.

В 2016г. обучение прошли 18800 сотрудников, или 28,5% от численности всего персонала АО «ФПК».

Более 18800 сотрудников АО «ФПК» прошли обучение в 2016г. (см.таб.27, рис.13-14).

## Показатели системы обучения персонала

Показатели	Год		
	2014	2015	2016
Численность АО «ФПК», чел.	73935	67677	65928
Общее количество обученных, чел.	22731	21787	18853
Доля прошедших обучение в Корпоративном кадровом учебно-методическом центре АО «ФПК», %	37,0%	41,4%	48,0%
Бюджет, млн.руб.	113,6	97,5	86,9



Рис. 13. Показатели системы обучения персонала

2600чел. прошли подготовку по рабочим профессиям и должностям служащих в 2016г.

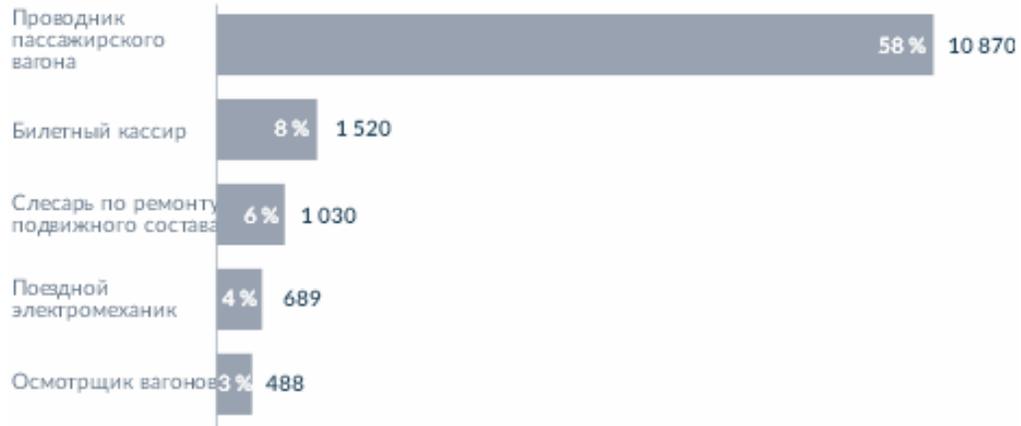


Рис. 14. Структура профессионального обучения, чел.

В 2016г. более 2600чел. прошли подготовку по рабочим профессиям и должностям служащих, повысили квалификацию около 14000чел.

Обучение персонала проводилось по следующим направлениям:

- организация продажи проездных документов с использованием программно-аппаратного комплекса «Рабочее место кассира»;
- обслуживание и эксплуатация скоростного поезда «Стриж» производства Patentes Talgo S.L. в международном сообщении Москва-Берлин-Москва;
- эксплуатация, техническое обслуживание и диагностика неисправностей систем узлов 2-этажных пассажирских вагонов;
- порядок ввода информации в автоматизированную систему управления эксплуатацией и ремонтом парка пассажирских вагонов;
- эксплуатация и ремонт воздухораспределителей;
- маркетинг как инструмент развития пассажирских перевозок;
- организация производственного инструктажа методом TWI (Training within Industry - обучение на производстве);
- Кодекс деловой этики как элемент корпоративной культуры;
- формирование культуры безопасности в пассажирском комплексе.

В Компании ведется постоянная актуализация уже существующих программ обучения и разработка новых учебных программ: в 2016г. вновь разработаны около 20% от действующих программ обучения, развивается материально-техническая база Корпоративного кадрового учебно-методического центра АО «ФПК» (далее - Центр).

Материально-техническая и методическая база Центра позволяет:

- отрабатывать навыки клиентоориентированного сервиса и эффективного взаимодействия с клиентами;
- совершенствовать знания корпоративных стандартов сервисного обслуживания.

В Центре созданы имидж-лаборатория и студия визажа для проведения практических занятий с сотрудниками поездных бригад по формированию моделей клиентоориентированного поведения, повышения качества обслуживания пассажиров.

В имидж-лаборатории предусмотрена имитация пассажирского вагона с местами для сидения, багажной стойкой и полками для ручной клади, что позволяет сотрудникам поездной бригады развивать навыки обслуживания пассажиров в ситуациях различной сложности, в т.ч. предоставления услуги питания. Для этого на занятиях используются мобильные тележки стандарта ATLAS, широко применяемые в авиации.

Сотрудники обучаются основам сервисного поведения, делового этикета, навыкам позитивного общения и вопросам обслуживания маломобильных пассажиров.

Для достижения стратегических целей Компании и повышения эффективности бизнеса 2800 руководителей и специалистов прошли обучение по программам дополнительного профессионального образования. В 2016г. расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации персонала составили 86,9млн.руб.

В качестве реального анализа подготовки, переподготовки и повышения квалификации персонала в 2016г. рассматриваются следующие специальности (см.таб.28-32, прил.В):

- слесарь по ремонту подвижного состава;
- проводник пассажирского вагона;
- машинист электропоезда;
- помощник машиниста электропоезда;
- монтер пути.

Смета доходов и расходов по внебюджетным средствам, полученным от дополнительных платных образовательных услуг.

Профессиональная подготовка «Слесарь по ремонту подвижного состава» (см.прил.В).

Количество групп - 1.

Срок обучения - 1мес.

Наполняемость -15чел.

Количество педагогических часов - 160руб.

Стоимость 1 педагогического часа - 300руб.

Стоимость оплаты 1 человека - 8000руб.

Итого за курс по группе - 120000руб.

НДС и налог на прибыль не предусмотрены.

Таблица 28.

Профессиональная подготовка «Слесарь по ремонту подвижного состава»

№	Наименование затрат	КБК затрат	Сумма затрат на 1 слушателя, руб.	Сумма затрат на 15 слушателей за 1мес., руб.
1	З/плата персонала:	211	2340	35100
	- педагоги;	211	1540	23100
	- з/п рук. курсов;	211	450	6750
	- методист;	211	200	3000
	- бухгалтер.	211	150	2250
2	Начисление на з/п 30,2%	213	706	10590
3	Хозяйственные и канцелярские расходы	340	350	5250
4	Прочие расходы	226	4603	69045
Итого расходов			8000	120000

Смета доходов и расходов по внебюджетным средствам, полученным от дополнительных платных образовательных услуг.

Профессиональная подготовка «Проводник пассажирского вагона».

Количество групп - 1.

Срок обучения - 1мес.

Наполняемость - 21чел.

Количество педагогических часов - 336руб.

Стоимость 1 педагогического часа - 400руб.

Стоимость оплаты одного человека - 7500руб.

Итого за курс по группе - 157500руб.

НДС и налог на прибыль не предусмотрены.

## Профессиональная подготовка «Проводник пассажирского вагона»

№	Наименование затрат	КБК затрат	Сумма затрат на 1 слушателя, руб.	Сумма затрат на 21 слушателя за 1мес., руб.
1	З/плата персонала:	211	2465	51765
	- педагоги;	211	1515	31815
	- з/п рук. курсов;	211	500	10500
	- методист;	211	250	5250
	- бухгалтер.	211	200	4200
2	Начисление на з/п 30,2%	213	744	15624
3	Хозяйственные и канцелярские расходы	340	400	8400
4	Прочие расходы	226	3889	81669
Итого расходов			7500	157500

Смета доходов и расходов по внебюджетным средствам, полученным от дополнительных платных образовательных услуг.

Профессиональная подготовка «Машинист электропоезда».

Количество групп - 1.

Срок обучения - 1мес.

Наполняемость - 20чел.

Количество педагогических часов - 160руб.

Стоимость 1 педагогического часа - 400руб.

Стоимость оплаты одного человека - 15000руб.

Итого за курс по группе - 300000руб.

НДС и налог на прибыль не предусмотрены.

## Профессиональная подготовка «Машинист электропоезда»

№	Наименование затрат	КБК затрат	Сумма затрат на 1 слушателя, руб.	Сумма затрат на 20 слушателей за 1мес., руб.
1	З/плата персонала:	211	3750	75000
	- педагоги;	211	3200	64000
	- з/п рук. курсов;	211	300	6000
	- методист;	211	150	3000
	- бухгалтер.	211	100	2000
2	Начисление на з/п 30,2%	213	1132	22640
3	Хозяйственные и канцелярские расходы	340	300	6000
4	Прочие расходы	226	9817	196340
Итого расходов			15000	300000

Смета доходов и расходов по внебюджетным средствам, полученным от дополнительных платных образовательных услуг.

Профессиональная подготовка «Помощник машиниста электропоезда».

Количество групп - 1.

Срок обучения - 3мес.

Наполняемость - 27чел.

Количество педагогических часов - 320руб.

Стоимость 1 педагогического часа - 400руб.

Стоимость оплаты одного человека - 9000руб.

Итого за курс по группе - 729000руб.

НДС и налог на прибыль не предусмотрены.

Таблица 31.

## Профессиональная подготовка «Помощник машиниста электропоезда»

№	Наименование затрат	КБК затрат	Сумма затрат на 1 слушателя, руб.	Сумма затрат на 27 слушателей за 3мес., руб.
1	З/плата персонала:	211	3764	304884
	- педагоги;	211	2816	228096
	- з/п рук. курсов;	211	500	40500
	- методист;	211	250	20250
	- бухгалтер.	211	200	16200
2	Начисление на з/п 30,2%	213	1136	92016
3	Хозяйственные и канцелярские расходы	340	400	32400
4	Прочие расходы	226	3698	299538
Итого расходов			9000	729000

Смета доходов и расходов по внебюджетным средствам, полученным от дополнительных платных образовательных услуг.

Профессиональная подготовка «Монтер пути».

Количество групп - 1.

Срок обучения - 1мес.

Наполняемость - 30чел.

Количество педагогических часов - 160руб.

Стоимость 1 педагогического часа - 400руб.

Стоимость оплаты одного человека - 4000руб.

Итого за курс по группе - 120000руб.

НДС и налог на прибыль не предусмотрены.

## Профессиональная подготовка «Монтер пути»

№	Наименование затрат	КБК затрат	Сумма затрат на 1 слушателя, руб.	Сумма затрат на 30 слушателей за 1 мес., руб.
1	З/плата персонала:	211	1920	57600
	- педагоги;	211	1120	33600
	- з/п рук. курсов;	211	450	13500
	- методист;	211	200	6000
	- бухгалтер.	211	150	4500
2	Начисление на з/п 30,2%	213	744	22320
3	Хозяйственные и канцелярские расходы	340	400	12000
4	Прочие расходы	226	936	28080
Итого расходов			4000	120000

Таким образом, сводная таблица затрат на обучение персонала выглядит так (см.таб.33):

Сводная таблица затрат на обучение персонала

Профессия	Сумма затрат на 1 слушателя, руб.
Слесарь по ремонту подвижного состава	8000
Проводник пассажирского вагона	7500
Машинист электропоезда	15000
Помощник машиниста электропоезда	9000
Монтер пути	4000
Среднее значение	8700

#### 2.2.2. Система оплаты труда и мотивации сотрудников

Повышение конкурентоспособности заработной платы осуществляется через совершенствование механизма мотивации с учетом роста эффективности Компании.

Система мотивации сотрудников Компании направлена на материальную заинтересованность персонала в повышении качества обслуживания пассажиров, комфорта поездки, в т.ч. при обслуживании подвижного состава нового поколения, а также при владении иностранным языком.

Дополнительное премирование осуществляется за обеспечение безопасности движения поездов, качества ремонта и обслуживания вагонов, которое позволяет достичь положительного эффекта в части снижения количества событий, связанных с нарушением правил безопасности движения и эксплуатации железнодорожного транспорта, отказов технических средств и количества случаев внепланового ремонта вагонов.

Для повышения качества и эффективности обслуживания клиентов и повышения доходов по прочим видам деятельности производится дополнительное премирование за реализацию продукции и предоставление услуг пассажирам. По итогам 2016г. такие выплаты в среднем на 1 сотрудника выросли в 1,2 раза.

### 2.2.3. Социальная политика

Реализация положений Коллективного договора.

В 2016г. Социальная политика Компании осуществлялась в соответствии с Коллективным договором АО «ФПК».

Льготы и гарантии, закрепленные в Коллективном договоре и локальных нормативных документах Компании, предоставляют дополнительное социальное обеспечение и превышают гарантии, закрепленные в трудовом законодательстве.

Система социальных льгот и гарантий ориентирована на закрепление, стимулирование и поддержание работоспособности сотрудников, а также поддержание социальной стабильности в трудовых коллективах.

В 2016г. индивидуальный социальный пакет на 1 сотрудника АО «ФПК» составил 52200руб., социальный пакет неработающего пенсионера АО «ФПК» - 6200руб. (В 2015г. индивидуальный социальный пакет на одного сотрудника АО «ФПК» составил 48000руб. Социальный пакет неработающего пенсионера АО «ФПК» - 5800руб.).

Расходы на выполнение обязательств Коллективного договора АО «ФПК» в 2016г. составили 7,1млрд.руб. (а в 2015г. расходы составили 6,985млрд.руб.).

### 2.2.4. Жилищная политика

В Компании принята и осуществляется Программа по субсидированию ипотечных кредитов сотрудникам, нуждающимся в улучшении жилищных условий.

Более 860 сотрудников Компании ежемесячно получали корпоративную поддержку для погашения ипотечных кредитов. Расходы Компании на реализацию Жилищной политики в 2016г. составили 146,9млн.руб. (116,2млн.руб. на выплату субсидируемых ипотечных кредитов и 30,7млн.руб. на выплату безвозмездных субсидий при рождении детей и гражданам отдельных категорий). (В 2015г. более 960 сотрудников Компании ежемесячно получали корпоративную поддержку для погашения ипотечных кредитов, а расходы Компании на реализацию Жилищной политики составили 108,5млн.руб.).

### 2.2.5. Санаторно-курортное оздоровление

В Компании действует Программа по оздоровлению персонала, которая направлена на создание условий для полноценного отдыха и лечения и, как следствие, повышение

работоспособности сотрудников. В рамках Программы за 2016г. более 3000 сотрудников и пенсионеров АО «ФПК» воспользовались льготными путевками в санаторно-курортные учреждения. (За 2015г. реализовано 2900 путевок для сотрудников, неработающих пенсионеров и членов их семей, из них: 1600 - в санаторно-курортные учреждения АО «РЖД-ЗДОРОВЬЕ», 1300 - в местные оздоровительные учреждения).

Компания уделяет большое внимание сохранению и укреплению здоровья детей сотрудников, профилактике детской заболеваемости, созданию условий для полноценного отдыха и занятости детей в летний период. В рамках летней оздоровительной кампании в 2016г. был организован отдых для 2415 детей сотрудников. Затраты Компании составили 65,2млн.руб. (компенсация размера родительской платы - от 10 до 20% стоимости путевок в зависимости от смены в детском оздоровительном учреждении, для многодетных и малообеспеченных семей - 10% стоимости путевок на любую смену). (В 2015г. был организован отдых для 2500 детей сотрудников. Затраты Компании составили 64,7млн.руб.).

#### 2.2.6. Корпоративная пенсионная система

Корпоративная пенсия включена в социальный пакет сотрудника. На конец отчетного периода участниками-вкладчиками корпоративной системы негосударственного пенсионного обеспечения являются около 24000 сотрудников (в 2015г. - около 25000чел.), что составляет 35% от общей численности персонала Компании (в 2015г. - около 25000чел., что составляет 36% от общей численности персонала Компании).

Согласно принципу паритетного финансирования негосударственного пенсионного обеспечения АО «ФПК» ежемесячно уплачивает пенсионные взносы в пользу каждого участника-вкладчика до установления ему корпоративной пенсии и дополнительные пенсионные взносы в пользу участников-вкладчиков при назначении корпоративной пенсии. Затраты на негосударственное пенсионное обеспечение сотрудников в 2016г. составили 624,2млн.руб. (затраты на негосударственное пенсионное обеспечение сотрудников в 2015г. составили 635,5млн.руб.).

Компания продолжает оказывать всестороннюю поддержку всем своим 64000 пенсионерам (в 2015г. их было около 60000чел.).

### 2.2.7. Корпоративные исследования

Компания понимает важность получения обратной связи своих сотрудников. С этой целью ежегодно около 1500чел. участвуют в социологических исследованиях мотивации, социально-психологического климата в трудовых коллективах, в социологических опросах молодых сотрудников и исследованиях корпоративной культуры.

По итогам исследований индекс удовлетворенности персонала работой в Компании является стабильным и в 2016г. составил 65,5%. Вместе с тем, сотрудники проявляют высокий уровень лояльности по отношению к Компании: 64% сотрудников нацелены на построение долговременных трудовых отношений с Компанией. В сравнении с показателем прошлого года (62%) число лояльных сотрудников выросло на 2%.

### 2.3. Выводы по 2-й главе

По ключевым показателям (пассажиروоборот составляет 89,5млрд.пасс.-км. и перевезенные пассажиры - 93,8млн.чел.) налицо заметный рост (кроме стран СНГ и Балтии).

Доходные поступлений (с НДС) от 1 пассажира увеличились по сравнению с предыдущим годом с 1949руб. до 2016руб.

Доходы от основной деятельности за отчетный период по сравнению с предыдущим годом увеличились с 181,2млрд.руб. до 201,2млрд.руб. (+11%)

Чистая прибыль составила 5,3млрд.руб.

Соотношение общего долга к EBITDA и выручке за отчетный период по сравнению с предыдущим годом уменьшилось с 0,87 до 0,81.

Расходы за отчетный период по сравнению с предыдущим годом увеличились с 183,6млрд.руб. до 191,8млрд.руб., но это не сказалось на общей рентабельности.

Рентабельность по чистой прибыли за отчетный период по сравнению с предыдущим годом увеличилась с 0,08% до 2,63%.

Чистые активы Компании в отчетном году увеличились на 2,7% и составили 186,1млрд.руб.

Пассивы организации практически не изменились.

Превышение кредиторской задолженности над дебиторской позволяет Компании использовать кредиторскую задолженность в качестве дополнительного источника

финансирования. Соотношение дебиторской и кредиторской задолженности составляет 0,32.

Коэффициент абсолютной ликвидности показал увеличение и составил 0,51. Рост произошел за счет увеличения уровня денежных средств и их эквивалентов и уменьшения краткосрочных обязательств.

Коэффициент текущей ликвидности на конец 2016г. составил 0,88, увеличившись на 0,21 к данным на конец 2015г. за счет уменьшения краткосрочных обязательств на 4,7млрд.руб., или на 13,3%.

0,79 коэффициент финансовой независимости на конец 2016г.

Коэффициент финансовой независимости на конец 2016г. составил 0,79 (на конец 2015г. - 0,78).

Общий объем инвестиций увеличился на 1,6млрд.руб. и составил 19,4млрд.руб.

Что касается персонала, то его количество в отчетном году по сравнению с предыдущим годом уменьшилось на 2,6%, но это было компенсировано увеличением производительности труда (в частности, производительности труда сотрудников основной деятельности составила 117,01%).

Для обеспечения персоналом в период летних пассажирских перевозок Компания ежегодно, начиная с 2010г., привлекает студентов для работы проводниками пассажирских вагонов. Летом 2016г. около 8800 студентов и учащихся из более 300 образовательных учреждений других отраслей и ведомств были трудоустроены в филиалы Компании.

В 2016г. более 2600чел. прошли подготовку по рабочим профессиям и должностям служащих, повысили квалификацию около 14000чел. Средние затраты на подготовку 1 специалиста составили 8700руб.

523 студента обучались по целевым программам высшего и среднего профессионального образования.

Для повышения качества и эффективности обслуживания клиентов производится дополнительное премирование. По итогам 2016г. такие выплаты в среднем на 1 сотрудника выросли в 1,2 раза.

Что касается социальной политики, то улучшение налицо: в 2016г. индивидуальный социальный пакет на 1 сотрудника АО «ФПК» составил 52200руб., социальный пакет неработающего пенсионера АО «ФПК» - 6200руб. (В 2015г. индивидуальный социальный пакет на одного сотрудника АО «ФПК» составил 48000руб. Социальный пакет неработающего пенсионера АО «ФПК» - 5800руб.).

Расходы на выполнение обязательств Коллективного договора АО «ФПК» в 2016г. составили 7,1млрд.руб. (а в 2015г. расходы составили 6,985млрд.руб.).

В рамках летней оздоровительной кампании в 2016г. был организован отдых для 2415 детей сотрудников (а в 2015г. 2500чел.). Ухудшение.

Сотрудники проявляют высокий уровень лояльности по отношению к Компании: 64% сотрудников нацелены на построение долговременных трудовых отношений с Компанией. В сравнении с показателем прошлого года (62%) число лояльных сотрудников выросло на 2%.

Таким образом, положение Компании стабильное, вектор роста уверенный. Некоторое сомнение вызывает уровень лояльности сотрудников организации (64%). 36% персонала недовольны сложившимся положением, что сказывается негативно на отношении к работе. Надо обдумать этот вопрос, для чего в следующей главе предлагаются соответствующие мероприятия.

### Глава 3. Мероприятия, направленные на повышение эффективности управления персоналом

#### 3.1. Внедрение системы стимулирования персонала

Исходя из анализа организации в предыдущей главе работы, намечаются и разрабатываются мероприятия для большей мотивации и стимулирования труда сотрудников организации.

Итак, мы убедились, что 36% сотрудников организации не довольны сложившимся положением в организации и тем, что они работают в данной организации.

Что же мы можем предложить в связи с этим? Работников надо мотивировать, заинтересовать и заставить работать лучше, качественнее и более продолжительное время в конкретной организации, дабы не тратить дополнительные ресурсы на поиск новых кадров, их обучение, переобучение, переподготовку. В конце концов «старый» работник организации гораздо лучше знает свою работу, неисправности и способы устранения этих неисправностей, чем «молодой» сотрудник со стороны даже при наличии равной квалификации (даже не исключено, что и при условии более проигрышной позиции по части квалификации и профессиональной подготовки).

Итак, что предлагается для улучшения ситуации в организации.

Разобьем предложения по пунктам:

Премия за работу с "личным клеймом". Что подразумевается под этим предложением. Этот показатель наряду с другими показателями успешно используется на многих предприятиях страны. По системе бездефектного труда монтеры пути организации за работу без дефектов получают премию в размере 10% от тарифной ставки. Работнику, исполняющему свои обязанности по ремонту без нареканий, замечаний и качественно в течение 1 года, может быть предоставлено право на самоконтроль выполняемой работы. Этот пункт реально применить только к монтерам пути. Его нельзя применить, например, к машинисту поезда или к проводникам, где нет четких норм (нормативов) по непосредственной работе. Ответственными за данное мероприятие назначаются кадровая служба и бухгалтерия. Начало запуска данного предложения - 01.01.2019г. Окончания периода действия данного предложения не предполагается. Сам непосредственный период выплат данной премии - ежемесячно на празднике подразделения (о нем в пункте ниже).

Премия в размере 1 тарифной ставки за безупречную работу за 5 лет. Что подразумевается под этим предложением. Это означает, что с 01.01.2019г. начинается новый отсчет времени (рабочего времени) для каждого сотрудника организации по истечении 5 лет безупречной работы сотруднику выписывается одновременная премия в размере 1 тарифной ставки сотрудника. Этот пункт применяется ко всем сотрудникам организации. Ответственными за данное мероприятие назначаются кадровая служба и бухгалтерия. Начало запуска данного предложения - 01.01.2019г. Окончания периода действия данного предложения не предполагается, но контрольная точка назначается на 01.01.2024г. Сам непосредственный период выплат данной премии - однократно по истечении 5 лет безупречной работы.

Премия в размере 1/3 тарифной ставки и ценный подарок в размере 1/4 тарифной ставки за безупречную работу за 3 года. Что подразумевается под этим предложением. Это означает, что с 01.01.2019г. начинается новый отсчет времени (рабочего времени) для каждого сотрудника организации по истечении 3 лет безупречной работы сотруднику выписывается одновременная премия в размере 1/3 тарифной ставки сотрудника и вручается ценный подарок стоимостью 1/4 тарифной ставки сотрудника. Этот пункт применяется ко всем сотрудникам организации. Ответственными за данное мероприятие назначаются кадровая служба и бухгалтерия. Начало запуска данного предложения - 01.01.2019г. Окончания периода действия данного предложения не предполагается, но контрольная точка назначается на 01.01.2022г. Сам непосредственный период выплат данной премии и вручение ценного подарка - однократно по истечении 3 лет безупречной работы на празднике подразделения (о нем в пункте ниже).

При безупречной отработке 10 лет добавляется ежемесячная премия в размере 5% к окладу / тарифу / ставке. Что подразумевается под этим предложением. Это означает, что с 01.01.2019г. начинается новый отсчет времени (рабочего времени) для каждого сотрудника организации по истечении 10 лет безупречной работы сотруднику выписывается ежемесячная премия в размере 5% тарифной ставки сотрудника. Этот пункт применяется ко всем сотрудникам организации. Ответственными за данное мероприятие назначаются кадровая служба и бухгалтерия. Начало запуска данного предложения - 01.01.2019г. Окончания периода действия данного предложения не предполагается, но контрольная точка назначается на 01.01.2029г. Объявление данной премии оглашается на празднике подразделения (о нем в пункте ниже). Сами непосредственные выплаты данной премии - ежемесячно в рабочем порядке.

Билеты в цирк / театр / кино детям сотрудников от 7 лет. Что подразумевается под этим предложением. Это означает, что с 01.01.2019г. 1 раз в 1 год ребенку каждого сотрудника организации выписывается денежный эквивалент 1 места на мероприятие данного направления. Этот пункт применяется ко всем сотрудникам организации. Ответственными за данное мероприятие назначаются кадровая служба и бухгалтерия. Начало запуска данного предложения - 01.01.2019г. Окончания периода действия данного предложения не предполагается, но контрольная точка назначается на 01.01.2020г.

Увеличить кол-во путевок в санатории. Что подразумевается под этим предложением. Это означает, что с 01.01.2019г. каждому нуждающемуся (по мед. заключению) сотруднику организации выписывается 1 путевка в санаторий на 21 санаторный день. Этот пункт применяется ко всем сотрудникам организации. Ответственными за данное мероприятие назначаются кадровая служба и бухгалтерия. Начало запуска данного предложения - 01.01.2019г. Окончания периода действия данного предложения не предполагается, но контрольная точка назначается на 01.01.2020г.

Увеличить кол-во путевок в летние детские лагеря отдыха. Что подразумевается под этим предложением. Это означает, что с 01.01.2019г. каждому нуждающемуся ребенку сотрудника организации выписывается 1 путевка в детский летний лагерь. Этот пункт применяется ко всем сотрудникам организации. Ответственными за данное мероприятие назначаются кадровая служба и бухгалтерия. Начало запуска данного предложения - 01.01.2019г. Окончания периода действия данного предложения не предполагается, но контрольная точка назначается на 01.01.2020г.

Ввести праздник подразделения (корпоратив). Что подразумевается под этим предложением. Это означает, что с 01.01.2019г. ежегодно в намеченную дату организовывается праздник организации. Этот пункт применяется ко всем сотрудникам организации. Ответственными за данное мероприятие назначаются кадровая служба и бухгалтерия. Начало запуска данного предложения - 01.01.2019г. Окончания периода действия данного предложения не предполагается, но контрольная точка назначается на 01.01.2020г.

Разместить анонимные ящики сбора пожеланий в подразделениях организации. Что подразумевается под этим предложением. Это означает, что с 01.01.2019г. в присутственном легкодоступном всем сотрудникам месте в организации вывешивается небольшой ящик, куда можно анонимно опускать свои жалобы и предложения. Это позволит больше узнать о проблемах и недостатках в работе организации. Ответственными за данное мероприятие назначается кадровая служба организации.

Начало запуска данного предложения - 01.01.2019г. Окончания периода действия данного предложения не предполагается.

Подводя итоги данных предложений, группируем все данные в сводную таблицу.

Таблица 34.

Сводная таблица предложенных мероприятий

№	Мероприятие	Ответственный	Профессия	Начало периода	Конец периода	Срок / период
1	Премия за работу с "личным клеймом"	Кадровая служба, бухгалтерия	Монтер пути	1.1.2019	-	1 раз в 1 месяц
2	Премия в размере 1 тарифной ставки за безупречную работу за 5 лет	Кадровая служба, бухгалтерия	Все	1.1.2019	1.1.2024	1 раз в 5 лет
3	Премия в размере 1/3 тарифной ставки и ценный подарок в размере 1/4 тарифной ставки за безупречную работу за 3 года	Кадровая служба, бухгалтерия	Все	1.1.2019	1.1.2022	1 раз в 3 года
4	При безупречной отработке 10 лет добавляется ежемесячная премия в размере 5% к окладу / тарифу / ставке	Кадровая служба, бухгалтерия	Все	1.1.2019	1.1.2029	1 раз в 1 месяц
5	Билеты в цирк / театр / кино детям сотрудников от 7 лет	Кадровая служба, бухгалтерия	Все	1.1.2019	1.1.2020	1 раз в 1 год
6	Увеличить кол-во путевок в санатории	Кадровая служба, бухгалтерия	Все	1.1.2019	1.1.2020	1 раз в 1 год
7	Увеличить кол-во путевок в летние детские лагеря отдыха	Кадровая служба, бухгалтерия	Все	1.1.2019	1.1.2020	1 раз в 1 год
8	Ввести праздник подразделения (корпоратив)	Кадровая служба, бухгалтерия	Все	1.1.2019	1.1.2020	1 раз в 1 год
9	Разместить анонимные ящики сбора пожеланий в организации	Кадровая служба	Все	1.1.2019	-	Постоянно

### 3.2. Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Далее проводится расчет окупаемости предложенных мероприятий в рублевом исчислении по пунктно за 1 год.

Для этого расчета необходимы исходные данные, которые берутся из предыдущей главы, как то:

- средняя тарифная ставка (39481руб./мес.);
- сумма на 1 единицу затрат рассчитывается индивидуально по каждому мероприятию;
- количество единиц затрат в год рассчитывается индивидуально по каждому мероприятию;
- сумма затрат на 1 сотрудника за 1 год, руб. рассчитывается индивидуально по каждому мероприятию;
- количество сотрудников, на которых направлено данное мероприятие.

Премия за работу с "личным клеймом" составляет 10% от тарифа в месяц для монтеров пути (10чел.):

$$39481\text{руб.} * 10\% * 12\text{месяцев} * 10\text{чел.} = 473772\text{руб./год.}$$

Премия в размере 1 тарифной ставки за безупречную работу за 5 лет:

$$(39481\text{руб.} / 5\text{лет}) * 23000\text{чел.} = 181612600\text{руб./год.}$$

Премия в размере 1/3 тарифной ставки и ценный подарок в размере 1/4 тарифной ставки за безупречную работу за 3 года:

$$(39481\text{руб.} / 3) + (39481\text{руб.} / 4) / 3 \text{ года} * 34000\text{чел.} = 261013278\text{руб./год.}$$

При безупречной отработке 10 лет добавляется ежемесячная премия в размере 5% к окладу / тарифу / ставке:

$$39481\text{руб.} * 5\% * 12 \text{ месяцев} * 8000\text{чел.} = 189508800\text{руб./год.}$$

Билеты в цирк / театр / кино детям сотрудников от 7 лет:

$$800\text{руб.} * 6000\text{чел.} = 4800000\text{руб./год.}$$

Увеличить количество путевок в санатории:

$$12000\text{руб.} * 2000\text{чел.} = 24000000\text{руб./год.}$$

Увеличить количество путевок в летние детские лагеря отдыха:

$$18000\text{руб.} * 5000\text{чел.} = 90000000\text{руб./год.}$$

Ввести праздник подразделения (корпоратив):

$$700\text{руб.} * 55702\text{чел.} = 38991400\text{руб./год.}$$

Разместить анонимные ящики сбора пожеланий в организации:

$$500\text{руб.} \text{ однократно.}$$

Данные расчеты группируем в сводную таблицу затрат на предложенные мероприятия.

Таблица 35.

## Оценка экономической эффективности предлагаемых мероприятий

№	Мероприятие	Средняя тарифная ставка, руб.	Сумма на 1 ед. затрат	Кол-во ед. затрат в год	Сумма затрат на 1 сотрудника за 1 год, руб.	Кол-во сотрудников	Общая сумма затрат, руб.
1	Премия за работу с "личным клеймом"	39481	3948	12	47377	10	473772
2	Премия в размере 1 тарифной ставки за безупречную работу за 5 лет	39481	39481	0,2	7896	23000	181612600
3	Премия в размере 1/3 тарифной ставки и ценный подарок в размере 1/4 тарифной ставки за безупречную работу за 3 года	39481	23031	0,33	7677	34000	261013278
4	При безупречной отработке 10 лет добавляется ежемесячная премия в размере 5% к окладу / тарифу / ставке	39481	1974	12	23689	8000	189508800
5	Билеты в цирк / театр / кино детям сотрудников от 7 лет		800	1	800	6000	4800000
6	Увеличить кол-во путевок в санатории		12000	1	12000	2000	24000000
7	Увеличить кол-во путевок в летние детские лагеря отдыха		18000	1	18000	5000	90000000
8	Вести праздник подразделения (корпоратив)		700	1	700	55702	38991400
9	Разместить анонимные ящики сбора пожеланий в организации		500	1	500	1	500
	Итого:						790400350

Вывод: общие затраты на мотивацию и стимулирование сотрудников организации составили 790400350руб., т.е. чуть более 790млн.руб. (0,79млрд.руб.) за 1 год.

Общие текущие затраты на оплату труда (29,9млрд.руб.) и социальные нужды (8,1млрд.руб.) составляют в сумме 38млрд.руб.

Затраты от предлагаемых мероприятий (0,79млрд.руб.) составляют от общих текущих затрат на оплату труда и социальные нужды (0,79млрд.руб.) ровно 2,08%.

Процентное количество «нелояльных» сотрудников в организации составляет 36% (20053чел.).

Как показывает практика, при обычных условиях труда (без внедрения предложенных мероприятий, вот так складывается социально-экономическая ситуация в стране: инфляция, безработица, общее понижение уровня жизни) ежегодное повышение лояльности к организации составляет 2%. От внедрения предлагаемых мероприятий можно уверенно прогнозировать 5% (классическая конверсия).

Таким образом, соотношение прибыли от мероприятий к затратам на мероприятия больше (5% / 2,08%) ровно в 2,4 раза.

Отсюда делается вывод, что общий доход от предлагаемых мероприятий составит:

$$0,79 * (2,4-1) = 1,11\text{млрд.руб. за 1 год.}$$

Данные дополнительные средства можно также пустить на дополнительную мотивацию сотрудников организации.

## Заключение

Таким образом, в данной работе раскрыта тема "Мероприятия, направленные на повышение эффективности управления персоналом" на примере АО "ФПК".

В 1-й главе рассмотрена теоретическая сущность и методы управления персоналом, подробно описаны формы управления персоналом, раскрываются методы мотивации и стимулирования работы сотрудников организации. В целях обеспечения конкурентоспособности организации в условиях динамично изменяющейся рыночной среды необходимы стратегические изменения подходов к управлению - от управления функциональными подсистемами и отдельными бизнес-процессами к управлению на основе личной заинтересованности каждого сотрудника.

Во 2-й главе проведен комплексный анализ деятельности организации (финансово-экономический анализ и анализ действующей мотивации и стимулирования труда персонала). На основе финансово-экономических, нормативных и справочных документов рассматриваемой организации проанализирована общая экономическая деятельность организации, организация управления предприятием и система мотивации и стимулирования труда персонала. В АО "ФПК" применяются оклады, повременная и сдельная форма оплаты труда, а также премии. Кроме этого в организации действует система социального стимулирования труда персонала, а также психологические методы. При этом условия оплаты труда устанавливаются в прямой зависимости от результатов деятельности. У АО "ФПК" возможен учет конечных результатов работы (заработная плата выдается 10 числа каждого месяца, за это время бухгалтерия определяет результаты деятельности за предшествующий месяц). Таким образом, у всех работников есть общая заинтересованность в конечных результатах.

В связи с этим можно сформулировать основные выводы по анализу деятельности предприятия: финансово-экономическое положение предприятия стабильно и показывает уверенный рост. Структура управления, мотивации и стимулирования труда персонала полностью отвечает современным требованиям управления, но может быть улучшена и дополнена.

Применяемые формы и системы мотивации и стимулирования труда персонала недостаточно эффективны. Так, согласно отчетам и статистике труда в организации процент недовольных своим трудом и желающих сменить место работы составляет 36%. Это значит, что при приходе новых сотрудников в организацию потребуется их обучение

(переобучение), что неминуемо влечет за собой снижение общей квалификации сотрудников организации и дополнительные финансовые расходы. Моя задача в данной работе предложить и рассчитать действенность мероприятий, которые позволят сократить количество недовольных сотрудников и тем самым поднять общий квалификационный уровень сотрудников организации и сократить сопутствующие неоправданные финансовые издержки.

В связи со всем вышеперечисленным в 3-й главе мной (автором данной работы) предложены направления повышения мотивации и стимулирования труда персонала (всего 9 мероприятий). Рассчитаны затраты и издержки по предложенным мероприятиям и обоснована реальная экономическая составляющая решения недоработок и достигнута экономия финансовых средств в размере 1,1 млрд.руб. за 1 год.

В связи с этим можно сделать следующий вывод: предлагаемые пути мотивации и стимулирования труда персонала АО "ФПК" являются правомерными и действенными. Прогнозируемые финансово-экономические показатели значительно повышаются. Удастся сохранить и увеличить существующий квалифицированный кадровый состав организации и создать финансовую прибыль, которую можно также пустить на дополнительную мотивацию сотрудников организации.

Данная работа по достоинству оценена руководителями предприятия АО "ФПК". Предложенные мероприятия по повышению мотивации и стимулирования труда персонала, возможно, будут востребованы в вышеуказанной организации.

## Библиографический список

1. Директивы Правительства Российской Федерации от 4.7.2016г. №4750п-П13, п.4 р.2 протокола совещания у Председателя Правительства Российской Федерации от 18.1.2016г. №ДМ-П13-2пр, поручения Правительства Российской Федерации от 11.4.2016г. №ИШ-П13-2047.
2. Налоговый Кодекс Российской Федерации. 31.7.1998г. №146-ФЗ.
3. Трудовой Кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 №197-ФЗ (ред. от 12.11.2012).
4. Федеральная пассажирская компания (АО "ФПК") <http://fpc.ru>.
5. Федеральный Закон от 18.7.2011г. №223-ФЗ "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц".
6. Анисимова И. Как повысить эффективность управления персоналом производственно-складского комплекса // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2014. - №3. - С.123-128.
7. Антикризисное управление человеческими ресурсами: Учебное пособие / Под ред. Н.А.Горелова. - СПб.: Питер, 2013. - 432с.
8. Архангельская Л.С. Традиции и ритуалы как базовые основания организационной культуры эффективной организации (понятие, значение, типология)// Актуальные проблемы экономической социологии. - М.: КДУ. - 2014. - Выпуск №12.
9. Винокур Р.Ф. Оценка по компетенциям как инструмент развития кредитных специалистов // Банковское кредитование. - 2012. - №4. - С.103-112.
10. Воронин В., Ионцева М. Оценка эффективности работы HR-службы // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). - 2012. - №8. - С.76-83.
11. Дуракова И. Оценка деятельности работников интернационального предприятия // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2014. - №11. - С.126-131.
12. Дырин С. Управление персоналом: от кадрового подхода - к многоаспектному // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2013. - №9. - С.5-9.
13. Егоршин А.П. Управление персоналом. Учебник для вузов. - 4-е изд., испр. - Н.Новгород: НИМБ, 2013.
14. Ильина Л. О. Рынок труда и управление человеческими ресурсами. - М.: Феникс, 2014. - 416с.
15. Каштанова Е. Положение о деловой карьере // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2013. - №7. - С.25-36.

16. Кибанов А.Я., Ивановская Л.В. Управление персоналом: теория и практика. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: учебно-практическое пособие / под ред. А.Я.Кибанова. - М.: Проспект, 2012. - 64с.
17. Кладницкая А.М. Кадровая безопасность как инструмент разрешения межличностных деструктивных конфликтов на предприятии // Кадровик.ру. - 2012. - №3. - С.54-58.
18. Комиссарова Т.Ю. Повышаем квалификацию и присваиваем разряд // Отдел кадров коммерческой организации. - 2014. - №3. - С.25-35.
19. Костян И.А. К вопросу о совмещении профессии (должности) // Трудовое право в России и за рубежом. - 2013. - №1. - С.26-34.
20. Костян И.А. Сокращение численности персонала организации без уменьшения объемов производства [Электронный ресурс]. URL: <http://aik-law.ru> (дата обращения 16.05.2018).
21. Куприянова А. Эффективность в управлении стратегией и бизнес-процессами компании // Финансовая газета. - 2013. - №49. - С.14-15.
22. Ловчева М. Локальные нормативные акты работодателя // Кадровик. Кадровое делопроизводство. - 2014. - №3. - С.136-143.
23. Лукьяненко А.Б. Система методов управления персоналом. Административные методы // Руководитель автономного учреждения. - 2013. - №2. - С.44-54.
24. Максимов Е. Оценка качества и эффективности обучения персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2013. - №12. - С.51-57.
25. Мансуров Р. Как грамотно оптимизировать затраты на персонал // Кадровик.ру. - 2012. - №3. - С.64-71.
26. Парушина Н.В., Лытнева Н.А. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы организации // Аудитор. - 2012. - №8. - С.38-47.
27. Петрова С. Выбор оптимальной стратегии профессионального развития кадрового потенциала // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2014. - №4. - С.134-139.
28. Плеханов А., Гагаринская Г. Управление трудовым потенциалом предприятия // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2013. - №3. - С.32-35.
29. Погодина И. Правовые аспекты оптимизации численности персонала // Кадровик. Трудовое право для кадровика. - 2013. - №1. - С.28-36.
30. Попов В. Интегральная модель управления изменениями на предприятии // Кадровик. Кадровый менеджмент (управление персоналом). - 2012. - №6. - С.75-80.

31. Пронина И.В. Предприятия с демократической формой управления: зарубежный опыт и практика / И.В.Пронина // сб. науч. статей. Вып.5, ч.2: Корпоративные стратегии и технологии социально ответственного бизнеса. - М.: Финакадемия, 2013. - С.144-149.
32. Пфеффер О. Антикризисная оценка персонала // Кадровый вопрос. - 2012. - №9. - С.73-99.
33. Соловьев А. Соппротивление инновациям: правовые проблемы преодоления // Кадровик. Трудовое право для кадровика. - 2012. - №2. - С.24-34.
34. Суховская М.Г. Конфликт в бухгалтерии: вырабатываем тактику поведения // Главная книга. - 2012. - №20. - С.57-60.
35. Тихенький В.Г. Карьерные горки или, как и кто может (и должен) помочь сделать карьеру? // Управление персоналом. - 2013. - №16. - С.13-17.
36. Управление персоналом (человеческими ресурсами). - М.: РАГС, 2013. - 156с.
37. Управление персоналом организации. Под ред. Кибанова А.Я. 4-е изд., доп. и перераб. - М.: 2013. - 695с.
38. Хадасевич Н. Развитие потенциала персонала организации // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2013. - №1. - С.6-10.
39. Шапиро С.А., Шатаева О.В. Основы управления персоналом в современных организациях. - М.: ГроссМедиа-РОСБУХ, 2014.
40. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.:Интел - Синтез, 2014. - 370с.
41. Шлянчак Д. Оценка персонала: инвестиции или затраты? // Кадровик.ру. - 2014. - №9. - С.76-81.
42. Ярных В. Оценка персонала: поиск эффективных решений // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. - 2013. - №3. - С.74-78.

## Приложение А - Структура организации





## Приложение Б - Отчет о финансовых результатах, тыс.руб.

Наименование показателя	За январь – декабрь 2016 года	За январь – декабрь 2015 года
<b>Выручка</b>	<b>201 210 803</b>	<b>181 232 353</b>
в том числе:		
грузовые перевозки		
пассажирские перевозки в дальнем следовании	180 106 493	160 000 179
пассажирские перевозки в пригородном сообщении		
предоставление услуг инфраструктуры		
предоставление услуг локомотивной тяги		
ремонт подвижного состава	2 092 155	2 207 570
строительство объектов инфраструктуры		
научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы		
предоставление услуг социальной сферы	188 054	196 570
прочие виды деятельности	18 824 100	18 828 033
<b>Себестоимость продаж</b>	<b>207 052 363</b>	<b>198 789 264</b>
в том числе:		
грузовые перевозки		
пассажирские перевозки в дальнем следовании	191 798 442	183 636 866
пассажирские перевозки в пригородном сообщении		
предоставление услуг инфраструктуры		
предоставление услуг локомотивной тяги		
ремонт подвижного состава	1 504 824	1 649 775
строительство объектов инфраструктуры		
научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы		
предоставление услуг социальной сферы	184 010	206 783
прочие виды деятельности	13 565 085	13 295 838
Валовая прибыль (убыток)	(5 841 559)	(17 556 910)
Коммерческие расходы	17 409	198 427
Управленческие расходы		
<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	<b>(5 858 968)</b>	<b>(17 755 337)</b>
в том числе:		
грузовые перевозки		
пассажирские перевозки в дальнем следовании	(11 691 949)	(23 636 686)

## Приложение Б (продолжение) - Отчет о финансовых результатах, тыс.руб.

Наименование показателя	За январь – декабрь 2016 года	За январь – декабрь 2015 года
пассажирские перевозки в пригородном сообщении		
предоставление услуг инфраструктуры		
предоставление услуг локомотивной тяги		
ремонт подвижного состава	587 330	557 795
строительство объектов инфраструктуры		
научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы		
предоставление услуг социальной сферы	4 044	(10 213)
прочие виды деятельности	5 241 605	5 333 766
<b>Доходы от участия в других организациях</b>	<b>33 696</b>	<b>19 018</b>
Проценты к получению	909 416	1 160 747
Проценты к уплате	1 988 650	1 991 324
Прочие доходы	22 051 875	27 649 919
Прочие расходы	6 679 169	6 653 834
Прибыль (убыток) до налогообложения	8 468 199	2 429 189
Текущий налог на прибыль	2 911 886	1 396 233
из него:		
постоянные налоговые обязательства (активы)	(1 300 956)	1 438 603
Изменение отложенных налоговых обязательств	(414 371)	510 917
Изменение отложенных налоговых активов	341 343	(13 605)
<b>Прочее</b>	<b>(196 423)</b>	<b>367 350</b>
в том числе:		
налог на прибыль за предыдущие периоды	(117 555)	298 062
единый налог на вмененный доход за предыдущие периоды		
корпоративный подоходный налог и налог на чистый доход Республики Казахстан		
штрафные санкции по налогам и сборам, социальному страхованию и обеспечению	(8 824)	49 076
списанные отложенные налоговые обязательства	11 845	19 036
списанные отложенные налоговые активы	(81 889)	39 247
Чистая прибыль (убыток)	5 286 860	141 082
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	(231 787)	
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	(0,8)	(1,6)
Совокупный финансовый результат периода	5 055 073	141 080
<b>СПРАВОЧНО</b>		
Базовая прибыль (убыток) на акцию		
Разводненная прибыль (убыток) на акцию		

## Приложение В - Доходы и расходы от образовательных услуг, руб.

Утверждаю  
  
 Директор ГБОУ СПО ЖК № 52  
 Запорожченко М.Н.

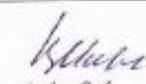
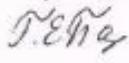
**Смета**

**доходов и расходов по внебюджетным средствам, полученным от дополнительных платных образовательных услуг ГБОУ СПО ЖК № 52**  
**Профессиональная подготовка «СЛЕСАРЬ ПО РЕМОНТУ ПОДВИЖНОГО СОСТАВА»**

Количество групп - 1  
 Срок обучения – 1 месяц  
 Наполняемость – 15 человек  
 Количество педагогических часов – 160  
 Стоимость 1 педагогического часа – 300 рублей  
 Стоимость оплаты одного человека – 8000,00 рублей  
 Итого за курс по группе - 120000 рубля

НДС и налог на прибыль не предусмотрены

№ п/п	Наименование затрат	КБК затрат	Сумма затрат на 1-го слушателя (руб.)	Сумма затрат на 15 слушателей За 1 месяц (руб.)
1.	З/плата персонала	211	2340,00	35100,00
	-педагоги	211	1540,00	23100,00
	- З/плата рук. курсов	211	450,00	6750,00
	- методист	211	200,00	3000,00
	- бухгалтер	211	150,00	2250,00
2.	Начисление на з/плату 30,2%	213	706,68	10600,20
3.	Хозяйственные и канцелярские расходы	340	350,00	5250,00
5.	Прочие расходы	226	4603,32	69049,80
<b>Итого расходов.</b>			<b>8000,00</b>	<b>12000-00</b>

Руководитель курсов:  В.А.Новоселов  
 Главный бухгалтер:  Г.Е.Панферова

Приложение В (продолжение) - Доходы и расходы от образовательных услуг, руб.

  
 Утверждаю  
 Директор ГБОУ СПО ЖК № 52  
 Запорожченко М.Н.

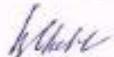
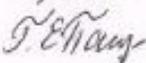
**Смета**

**доходов и расходов по внебюджетным средствам, полученным от дополнительных платных образовательных услуг ГБОУ СПО ЖК № 52**  
**Профессиональная подготовка «Проводник пассажирского вагона»**

Количество групп - 1  
 Срок обучения - 1 месяц  
 Наполняемость - 21 человек  
 Количество педагогических часов - 72  
 Стоимость 1 педагогического часа - 400 рублей  
 Стоимость оплаты одного человека - 7 500 рублей  
 Итого за курс по группе - 157 500 рублей

НДС и налог на прибыль не предусмотрены

№ п/п	Наименование затрат	КБК затрат	Сумма затрат на 1-го слушателя (руб.)	Сумма затрат на 21 слушателей За 1 месяц (руб.)
1.	З/плата персонала	211	2465,79	51781,59
	- педагоги	211	1515,79	31831,59
	- З/плата рук. курсов	211	500,00	10500,00
	- методист	211	250,00	5250,00
	- бухгалтер	211	200,00	4200,00
2.	Начисление на з/плату 30,2%	213	744,66	15638,04
3.	Хозяйственные и канцелярские расходы	340	400,00	8400,00
5.	Прочие расходы	226	3889,55	81680,37
<b>Итого расходов.</b>			<b>7500-00</b>	<b>157 500-00</b>

Руководитель курсов:  В.А.Новоселов  
 Главный бухгалтер:  Г.Е.Панферова

Приложение В (продолжение) - Доходы и расходы от образовательных услуг, руб.

Утверждаю



Директор ГБОУ СПО ЖК № 52  
Запороженко М.Н.

Смета

доходов и расходов по внебюджетным средствам, полученным от дополнительных платных образовательных услуг ГБОУ СПО ЖК № 52  
Профессиональная подготовка «Машинист электропоезда»

Количество групп - 1  
Срок обучения – 1 месяц  
Наполняемость – 20 человек  
Количество педагогических часов – 160  
Стоимость 1 педагогического часа – 400 рублей  
Стоимость оплаты одного человека – 15 000 рублей  
Итого за курс по группе - 300 000 рублей

НДС и налог на прибыль не предусмотрены

№ п/п	Наименование затрат	КБК затрат	Сумма затрат на 1-го слушателя (руб.)	Сумма затрат на 20 слушателей За 1 месяц (руб.)
1.	<b>З/плата персонала</b>	211	3750,00	75 000,00
	- педагоги	211	3200,00	64 000,00
	- З/плата рук. курсов	211	300,00	6 000,00
	- методист	211	150,00	3 000,00
	- бухгалтер	211	100,00	2 000,00
2.	<b>Начисление на з/плату 30,2%</b>	213	1132,50	22 650,00
3.	<b>Хозяйственные и канцелярские расходы</b>	340	300,00	6 000,00
5.	<b>Прочие расходы</b>	226	9817,50	196350,00
<b>Итого расход.</b>			<b>15 000-00</b>	<b>300 000-00</b>

Руководитель курсов:

/В.А.Новоселов/

Главный бухгалтер:

/Г.Е. Панферова/

Приложение В (продолжение) - Доходы и расходы от образовательных услуг, руб.

Утверждаю

  
 Директор ГБОУ СПО ЖК № 52  
 Запороженко М.Н.

Смета

**доходов и расходов по внебюджетным средствам, полученным от дополнительных платных образовательных услуг ГБОУ СПО ЖК № 52**  
**Профессиональная подготовка**  
**«ПОМОЩНИК МАШИНИСТА ЭЛЕКТРОПОЕЗДА»**

Количество групп - 1  
 Срок обучения – 3 месяц  
 Наполняемость – 27 человек  
 Количество педагогических часов – 480  
 Стоимость 1 педагогического часа – 400 рублей  
 Стоимость оплаты одного человека – 9000 рублей  
 Итого за курс по группе - 729000 рублей

НДС и налог на прибыль не предусмотрены

№ п/п	Наименование затрат	КБК затрат	Сумма затрат на 1-го слушателя (руб.)	Сумма затрат на 27 слушателей За 3 месяц (руб.)
1.	<b>З/плата персонала</b>	211	3764,71	304941,51
	-педагоги	211	2814,71	227991,51
	- З/плата рук. курсов	211	500,00	40500,00
	- методист	211	250,00	20250,00
	- бухгалтер	211	200,00	16200,00
2.	<b>Начисление на з/плату 30,2%</b>	213	1136,94	92092,34
3.	<b>Хозяйственные и канцелярские расходы</b>	340	400,00	32400,00
5.	<b>Прочие расходы</b>	226	3698,35	299566,15
<b>Итого расходов.</b>			<b>9000-00</b>	<b>729000-00</b>

Руководитель курсов:  /В.А.Новоселов/  
 Главный бухгалтер:  /Г.Е. Панферова/

Приложение В (продолжение) - Доходы и расходы от образовательных услуг, руб.

Утверждаю

  
**Директор ГБОУ СПО ЖК № 52**  
 Запорожченко М.Н.

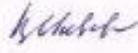
**Смета**

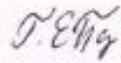
**доходов и расходов по внебюджетным средствам, полученным от дополнительных платных образовательных услуг ГБОУ СПО ЖК № 52**  
**Профессиональная подготовка «МОНТЕР ПУТИ»**

Количество групп - 1  
 Срок обучения – 1 месяц  
 Наполняемость – 30 человек  
 Количество педагогических часов – 160  
 Стоимость 1 педагогического часа – 400 рублей  
 Стоимость оплаты одного человека – 4 000 рублей  
 Итого за курс по группе - 120 000 рублей

НДС и налог на прибыль не предусмотрены

№ п/п	Наименование затрат	КБК затрат	Сумма затрат на 1-го слушателя (руб.)	Сумма затрат на 30 слушателей За 1 месяц (руб.)
1.	З/плата персонала	211	1920,00	57600,00
	-педагоги	211	1120,00	33600,00
	- З/плата рук. курсов	211	450,00	13500,00
	- методист	211	200,00	6000,00
	- бухгалтер	211	150,00	4500,00
2.	Начисление на з/плату 30,2%	213	744,66	17395,20
3.	Хозяйственные и канцелярские расходы	340	400,00	10500,00
5.	Прочие расходы	226	3889,55	34504,80
<b>Итого расходов.</b>			<b>4 000-00</b>	<b>120 000-00</b>

Руководитель курсов:  В.А.Новоселов

Главный бухгалтер:  Г.Е.Панферова