

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное

бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Тульский государственный университет»  
ЦДО Интернет-институт

Кафедра «Финансы и менеджмент»

Отчет по преддипломной практике

Студент

Преподаватель

Руководитель практика от предприятия

Шульга Е.В.

Коровкина Н.И.

Кондратьев Н.Н.

Тула

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Анализ производительности труда в ООО «Анкор».....	4
1.1 Техничко-экономическая характеристика предприятия ООО «Анкор» .....	4
1.2 Анализ использования трудовых ресурсов на предприятии ООО «Анкор».....	14
1.3 Анализ производительности труда на предприятии ООО «Анкор»	20
2 Разработка мероприятий по повышению производительности труда на предприятии ООО «Анкор».....	24
2.1 Мероприятия по повышению производительности труда на предприятии ООО «Анкор».....	24
Заключение.....	41
Список использованных источников.....	42

## Введение

В условиях современной действительности, в виду мирового экономического кризиса, особо актуальной остается тема, затрагивающая производственные отношения. Так для успешного функционирования предприятия в любой отрасли важно уделять максимум внимания таким аспектам деятельности как факторы и ресурсы производительности труда. Повышение производительности труда является в настоящее время необходимым условием развития любого предприятия. Опыт передовых промышленно развитых стран показывает, что эффективное управление производительностью труда является одним из основных факторов, позволяющих выстоять в период спада производства и перейти к экономическому подъему.

Это касается и любого предприятия, которое желает успешно работать в условиях рынка. Для этого оно должно организовать у себя современное управление производством на высоком профессиональном уровне. Следует заметить, что актуальность повышения производительности труда на предприятии затронула одним из первых рынок организаций, производящих автомобильную продукцию. Учитывая усиление конкуренции в данной области в виду внедрения на рынок новых организаций, целесообразно повышать конкурентоспособность продукции с помощью повышения производительности труда.

Цель преддипломной практики – проанализировать производительность труда на предприятии ООО «Анкор» и предложить пути ее повышения.

Объект исследования – предприятие ООО «Анкор».

## **1 Анализ производительности труда в ООО «Анкор»**

### **1.1 Техничко-экономическая характеристика предприятия ООО «Анкор»**

ООО «Анкор» - одно из самых современных предприятий автомобильной отрасли России. ООО «Анкор» создано в 2002 году.

В январе 2002 года в городской администрации был зарегистрирован устав ООО «Анкор». А в следующем году первая партия его продукции уже отправилась на конвейер главного делового партнера предприятия – Автотор Холдинг. С тех пор коллектив «Анкор» ни разу не подвел своего «большого брата». Ежегодно подтверждался полученный от него статус надежного поставщика.

С 2008 года при поддержке учредителя - ОАО «Тяжмаш» - на ООО «Анкор» началось техническое перевооружение, которое продолжается и по сей день. Детали валов, выпускаемые ООО «Анкор», изготавливаются на новом импортном оборудовании. Изменена технология сборки, доводки и балансирования. Все это позволяет выпускать качественные, востребованные рынком изделия.

У ООО «Анкор» есть перспектива, связанная с возможным выпуском деталей на автомобили «ГАЗель» и тракторы «Белорус». ОАО «Тяжмаш» подписало контракт на приобретение для ООО «Анкор» японского оборудования.

Во всех автомобилях классического и полноприводного ряда ОАО «АВТОВАЗ» используются только запчасти ВАЗ от ООО «Анкор».

ООО «Анкор» является юридическим лицом, имеет свою печать, расчетный счет в ПАО Сбербанк России. Полный адрес предприятия: Российская Федерация, 125284, Московская область, г. Москва, ул. Беговая, 30.

В настоящее время на ООО «Анкор» производят кардонный вал для автомобилей «Классика» 2105-2200012 (от 25000 до 30000 в месяц, в среднем

– 28500), передний и задний валы 21211-2202112, 21211-2203012 (от 17000 до 20000, в среднем – 18000 в месяц).

ООО «Анкор» занимает устойчивое положение и расширяет свою деятельность на внутреннем рынке в автомобильной отрасли. В последние годы предприятие расширило ассортимент, производя кардонные валы не только для «классических» автомобилей, но и для новых марок автомобилей, выпускаемых «АвтоВАЗом», и автомобилей специального назначения.

Среди его клиентов и партнёров такие предприятия, как ОАО «АвтоВАЗ», АО «GM-АвтоВАЗ», ОАО «ИЖМАШАВТО», ООО «Алев-ЛАДА», ООО «ЛАДА-ТУЛЬ», ООО «Волгапроммаркет», ОАО «Бронто», АО «САТОЛ», ООО «КАЗ», ООО «Херсонский автосборочный завод», ДП «АМ-Импекс», ООО «ЭЛЕКС-ПОЛЮС», автосборочные заводы Эквадора, Уругвая, Египта и др.

В 2004 г. предприятие получило сертификат, удостоверяющий, что ООО «Анкор» разработало и внедрило систему качества, соответствующую требованиям МС ИСО 9001:2000. Также в 2004 г. ООО «Анкор» органом сертификации TUV CERT TUV Thuringen e. V. выдан сертификат, удостоверяющий, что ООО «Анкор» при производстве кардонных валов для заднеприводных, полноприводных и специальных автомобилей внедрило и применяет систему менеджмента качества.

Качество и надёжность продукции ООО «Анкор», стабильность работы предприятия высоко оценены потребителями, поэтому в 2003 г. вручены благодарственные письма от ОАО «АвтоВАЗ» и ОАО «ИЖМАШАВТО».

Координация деятельности всех участков производственного цикла предприятия и управление ими осуществляется с помощью автоматизированной системы управления производством, оснащенной современной электронно-вычислительной техникой.

Управление ООО «Анкор» осуществляется в соответствии с его Уставом. Предприятие является юридическим лицом, пользуется правами и выполняет обязанности, связанные с его деятельностью.

Управление предприятием осуществляется на базе организационной структуры, которая включает в себя подразделения, необходимые для обеспечения процесса производства автомобильной продукции и выполнения основных функций деятельности предприятия.

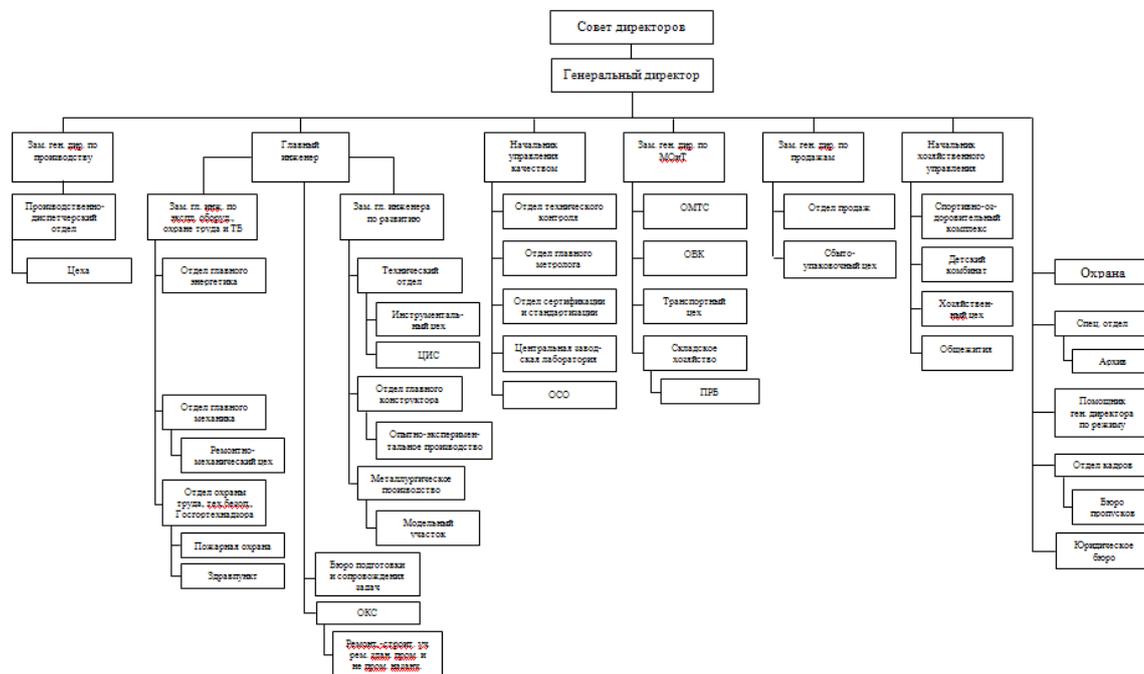


Рисунок 1 – Организационная структура предприятия

Система связей между подразделениями относится к линейно-функциональному типу. Решения, подготовленные функциональными подразделениями, рассматриваются и утверждаются линейным руководителем, который передает их подчиненным подразделениям.

Собственник ООО «Анкор» реализует свои права по управлению предприятием через уполномоченный им орган, которым является Совет директоров.

Совет директоров вырабатывает общее направление экономического и социального развития предприятия, устанавливает порядок распределения чистой прибыли, принимает решение о выпуске ценных бумаг по представлению руководителя предприятия, о покупке ценных бумаг других предприятий, решает вопросы создания и прекращения деятельности филиалов, дочерних предприятий и других обособленных подразделений, а

также решает другие хозяйственно-экономические вопросы, предусмотренные Уставом.

Для решения вопросов оперативной деятельности предприятия, Советом директоров назначается генеральный директор. Генеральный директор организует и координирует работу производственных, технических, коммерческих финансовых и хозяйственных служб предприятия; представляет предприятие во всех учреждениях и организациях; распоряжается имуществом предприятия; заключает договора; издает приказы по предприятию; открывает в банках счета; в соответствии с трудовым законодательством осуществляет прием и увольнение работников, а также проводит другие виды деятельности, определенные Уставом предприятия.

Линейно-функциональная схема построения является оптимальной и эффективной.

Важную роль в обеспечении повышения эффективности производства играет технико-экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности предприятия, являющийся составной частью экономических методов управления. Анализ является базой планирования, средством оценки качества планирования и выполнения плана.

Анализом хозяйственной деятельности называется научно разработанная система методов и приемов, посредством которых изучается экономика предприятия, выявляются резервы производства на основе учетных и отчетных данных, разрабатываются пути их наиболее эффективного использования.

Технико-экономический анализ имеет дело с хозяйственными процессами предприятий, объединений, других подразделений и конечными производственно-финансовыми результатами их деятельности. Экономика предприятий изучается при этом не только в динамике, но и в статике.

ТЭА позволяет выявить хозяйственные процессы и конечные результаты, складывающиеся под влиянием объективных внешних факторов.

Постоянно воздействуя на хозяйственную деятельность, он отражает, как правило, действия экономических законов. Также предметом технико-экономического анализа являются хозяйственные процессы и конечные результаты, складывающиеся в результате воздействия субъективных (внутренних) факторов. Их влиянию на хозяйственную деятельность в ходе анализа уделяется самое пристальное внимание.

Технико-экономический анализ деятельности предприятия включает:

- 1) анализ объема, ассортимента и реализации продукции;
- 2) анализ трудовых показателей;
- 3) анализ себестоимости продукции;
- 4) анализ прибыли.

Для анализа деятельности предприятия использовались: бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств и т. д. Взаимосвязь и взаимозависимость этих показателей, их динамика отображены на графиках, приведенных ниже (см. рис. 1.1).

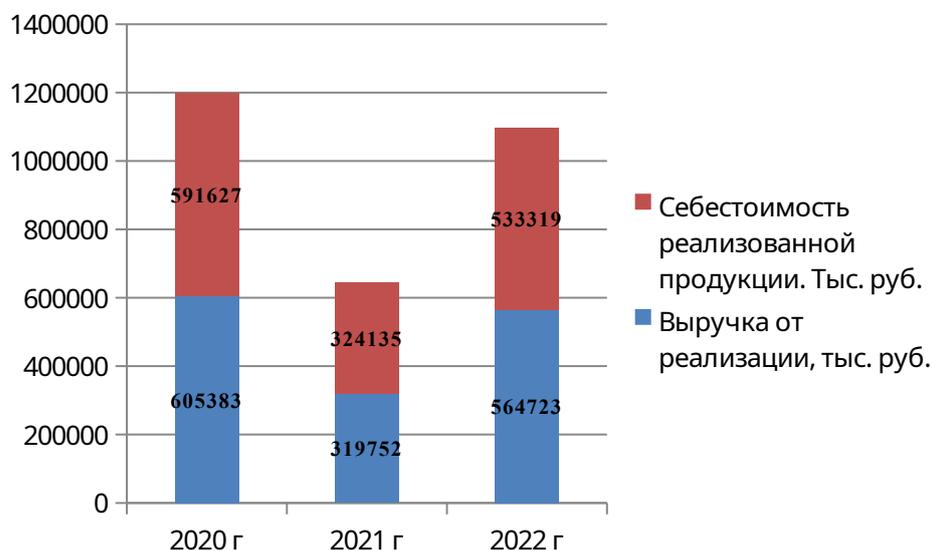


Рис. 1.1. Динамика объема реализованной продукции и себестоимости, тыс. руб.

Как видно из рисунка 1.1 объем реализованной продукции в 2021 году снизился на 47,18% по сравнению с 2020 годом и составил 319752 тыс. руб. А в 2022 году выручка от реализации увеличилась на 76,61% по сравнению с 2021 годом.

В связи с уменьшением выручки от реализации в 2021 году произошло и снижение себестоимости на 45,21% по сравнению с 2020 годом. А в 2022 году себестоимость увеличилась на 64,54% по сравнению с предыдущим годом и составила 533319 тыс. руб. Увеличение данного показателя не случайно, т. к. объем реализованной продукции увеличивается, следовательно, увеличивается себестоимость.

На рисунке 1.2 представлена динамика прибыли от продаж.

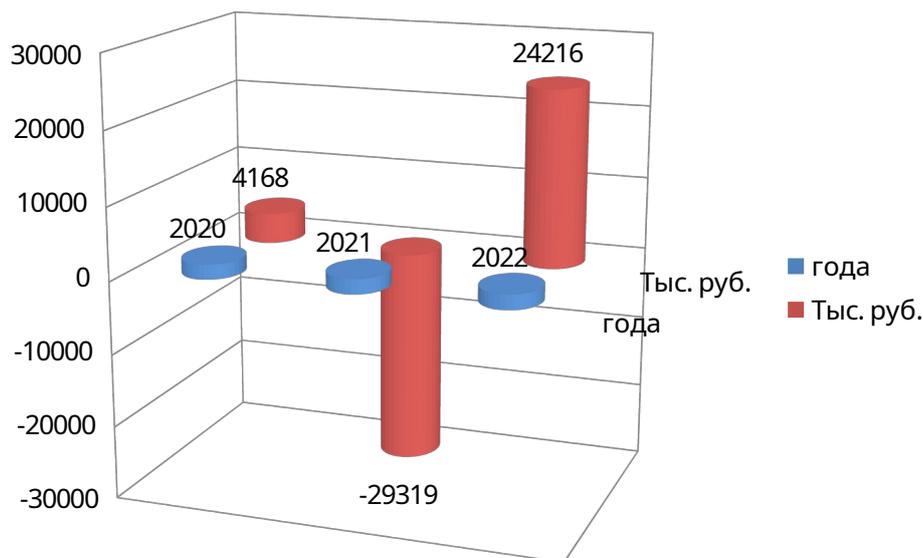


Рис. 1.2. Динамика прибыли от продаж, тыс. руб.

Согласно рисунку 1.2, прибыль от реализации в 2021 году снизилась на 131,86% по сравнению с 2020 годом и составила -4383 тыс. руб. В 2022 году данный показатель вышел из отрицательного положения и составил 31404 тыс. руб., что на 616,5% больше по сравнению с 2021 годом. Если прибыль от продаж имеет отрицательный показатель, это говорит о том, что расходы предприятия превышают доходы.

Основную часть прибыли предприятие получает от реализации продукции и услуг. Разность между суммой маржинальной прибыли и постоянными расходами отчетного периода называют прибылью от реализации. Она является наиболее значительной частью балансовой прибыли - основного финансового показателя производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Далее проанализируем чистую прибыль предприятия ООО «Анкор» (см. табл. 1.1).

Таблица 1.1

Анализ чистой прибыли предприятия, тыс. руб.

Показатели	Года			Изменения 2021/2020		Изменения 2022/2021	
	2020	2021	2022	+/-	%	+/-	%
Прибыль от продаж, тыс. руб.	13756	-4383	31404	-18139	-31,86	35787	-716,50
Проценты к уплате, тыс. руб.	4955	10095	5198	5140	203,73	-4897	51,49
Прочие доходы, тыс. руб.	4032	13456	23135	9424	333,73	9679	171,93
Прочие расходы, тыс. руб.	4493	11821	20061	7328	263,10	8240	169,71
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	8340	-12843	29280	-21183	-153,99	42123	-227,98
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	2981	0	4616	-2981	0,00	4616	100,00
Пени по налогам и потери прошлых лет, тыс. руб.	1191	16476	448	15285	1383,38	-16028	2,72
Чистая прибыль, тыс. руб.	4168	-29319	24216	-33487	-703,43	53535	-82,59

Чистая прибыль складывается из показателей, представленных в таблице 1.1. По показателю «прочие доходы» в 2021 году наблюдается увеличение на 233,73%, так же по показателю «прочие расходы» мы видим увеличение на 163,1%. В 2022 году данные показатели снова увеличиваются на 71,93 и 69,71% соответственно.

Прибыль до налогообложения в 2021 году снизилась до отрицательного показателя -12843 тыс. руб., т.е. предприятие в 2021 году терпело убытки от продажи продукции. В 2022 году предприятию удалось исправить негативную ситуацию, в результате чего прибыль увеличилась на 42123 тыс. руб.

На рисунке 1.3 представлена динамика чистой прибыли предприятия.



1	2	3	4	5	6	7	8
Здания	297	297	297	0	100,00	0	100,00
Сооружения и передаточные устройства	11961	697	206	-11264	5,83	-491	29,56
Машины и оборудования	7029	30025	13031	22996	427,16	-16994	43,40
Транспортные средства	4981	3410	5524	-1571	68,46	2114	161,99
Производственный и хозяйственный инвентарь	1931	2174	2462	243	112,58	288	113,25
Другие виды ОС	1515	1523	1523	8	100,53	0	100,00
Итого	27714	38126	23043	10412	137,57	-15083	60,44

Согласно таблицы 1.2 наибольший удельный вес в общей стоимости ОПФ в 2021 году наблюдается у элемента «машины и оборудования», это объясняется тем, что для производства кардных валов предприятию необходимо новое и современное оборудование для автоматизации производства и улучшения качества продукции, поэтому происходит наращение машин и оборудование. В 2021 году данный показатель увеличился на 327,16%. В 2022 году данный показатель снизился на 56,6%, т.е. произошло выбытие машин и оборудования, в связи с износом. По транспортным средствам в 2021 году происходит снижение на 31,54%, а в 2022 году данный показатель увеличился на 61,99%. Т.е в 2021 году предприятие продало или списало неисправные транспортные средства, а в 2022 году закупило новые.

В целом среднегодовая стоимость ОПФ в 2021 году увеличилась на 37,57% по сравнению с 2020 годом, а в 2022 году данный показатель снизился на 39,56% за счет снижения элементов «сооружения и передаточные устройства» и «машины и оборудования», что может привести к снижению объемов продаж или прекращению деятельности.

Для обобщающей характеристики эффективности использования основных производственных фондов используются такие показатели как фондоотдача, фондоёмкость, фондовооружённость. Динамика данных показателей представлена на рисунке 1.4.

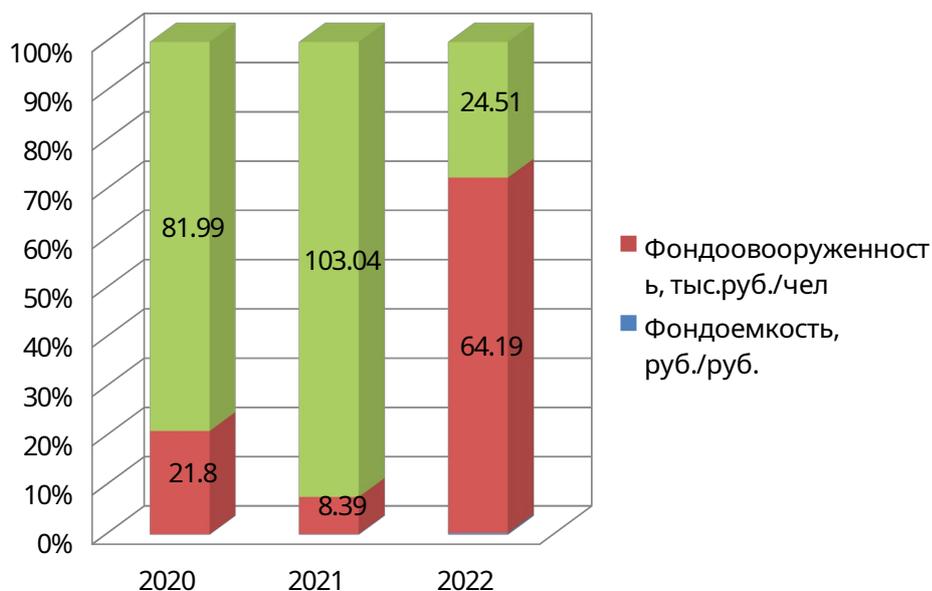


Рис. 1.4. Эффективность использования ОПФ

Показатель фондоотдача характеризует эффективность использования основных средств, рассчитывается как объём товарной продукции делённый на среднегодовую стоимость ОПФ. Показатель характеризует, сколько единиц стоимости продукции приходится на единицу стоимости ОПФ. Проводя анализ (рис.1.4) можно сказать, что в период с 2020 по 2021 год происходит снижение фондоотдачи продукции на 61,51%. А в 2022 году фондоотдача увеличилась на 192,13%. Это произошло вследствие увеличения выручки от реализации продукции и относительно стабильной стоимости ОПФ.

Показатель фондоемкость, вместе с показателем фондоотдача характеризует использование ОПФ. Показатель фондоемкость рассчитывается путем деления среднегодовой стоимости ОПФ на объем товарной продукции. Показатель характеризует, сколько единиц стоимости ОПФ приходится на единицу стоимости товарной продукции. В 2020 году фондоемкость составила 0,05 руб./руб., в 2021 году данный показатель увеличился на 160,46% и составил 0,12 руб./руб. В 2022 году происходит снижение фондоемкости на 65,78%, что является положительным фактором в деятельности предприятия.

Показатель фондовооружённость характеризует оснащённость

работников предприятия основными производственными фондами.

В 2020 году фондовооруженность составила 81,99 тыс.руб./чел., а в 2021 году данный показатель увеличился на 25,67%. В 2022 году произошло снижение фондовооруженности до 64,19 тыс. руб./чел., которое указывает на износ основных фондов и возможного увеличения ручного труда в производстве, а в следствие произойдет снижение производительности труда.

**Таким образом, в ходе проведения технико-экономического анализа ООО «Анкор», можно выделить ряд положительных и отрицательных моментов по функционированию предприятия за период 2020-2022 гг.**

**К положительным моментам относятся следующие:**

- 1) увеличение объема реализованной продукции, что, несомненно, положительно влияет на деятельность предприятия.
- 2) увеличение таких показателей как рентабельности продаж.
- 3) увеличение чистой прибыли.

**К отрицательным моментам относятся следующие:**

- 1) снижение ОПФ, а вследствие фондовооруженности.

В целом можно сказать, что предприятие в 2022 году стало прибыльным и рентабельным. Наблюдается нестабильность показателей характеризующих экономическую деятельность предприятия. 2021 год для предприятия был кризисным.

## **1.2 Анализ использования трудовых ресурсов на предприятии ООО «Анкор»**

От обеспечения предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и как следствие – объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других показателей.

Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью.

Проведем анализ обеспеченности предприятия кадрами (см. табл. 1.3).

Таблица 1.3

Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами за 2022 год

Категория	План	Факт	% обеспеченности
Основные рабочие	180	186	103,33
Вспомогательные рабочие	70	72	102,9
Руководители	32	32	100,0
ИТР	20	18	90,0
Специалисты	25	21	84,0
Служащие	10	11	110,0
Младший персонал	15	13	86,7
Работники охраны	8	6	75,0
Итого	360	359	99,7

Итак, согласно таблице 1.3, нужно отметить, что на предприятие наблюдается нехватка персонала по следующим категориям: ИТР, специалисты, младший персонал, работники охраны. По значимым категориям наблюдается увеличение фактического показателя по сравнению с плановым.

Далее проанализируем качественный состав персонала по уровню квалификации (см. табл. 1.4).

Таблица 1.4

Состав рабочих по уровню квалификации

Разряд рабочих	Тарифный коэффициент	Численность рабочих на конец года, чел.	
		2021 год	2022 год
1	2	3	4
I	1,00	42	40
II	1,30	59	62
III	1,69	129	120
IV	1,96	52	39
1	2	3	4
V	2,27	6	4
VI	2,63	8	10
Итого		296	275

Средний тарифный разряд рабочих	2,81	2,77
Средний тарифный коэффициент	1,6	1,6

Изобразим данные показатели в динамике (см. рис.1.5).

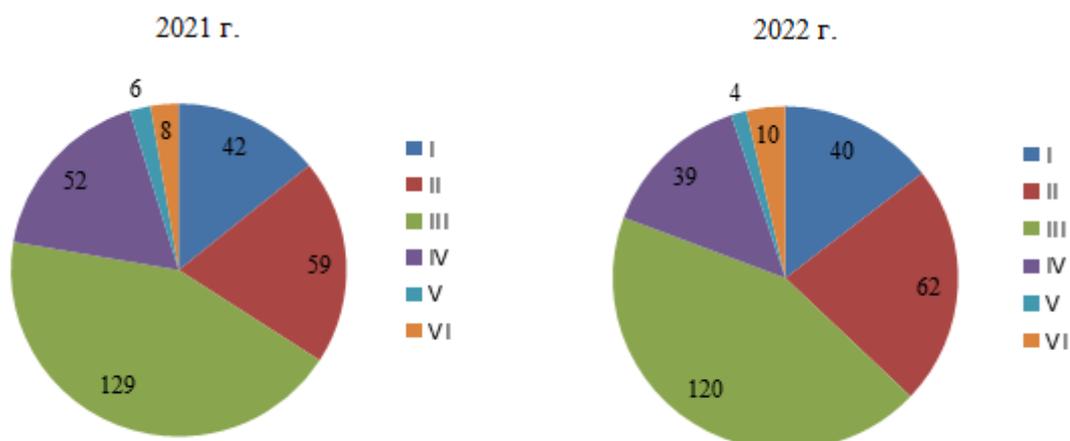


Рис. 1.5. Динамика состава рабочих по уровню квалификации

На предприятии в 2021 году наибольшую долю от общего числа рабочих, составляли рабочие, имеющие 3 разряд, в 2022 году данный показатель так же имеет наибольшую долю. Наименьшую долю в 2021 и 2022 гг. составляют рабочие 5 разряда.

Согласно рисунку 1.5 средний тарифный разряд рабочих в 2021 году составил 2,81, а в 2022 году 2,77, т.е. произошло снижение, которое говорит о снижении эффективности работы и качества продукции. Средний тарифный коэффициент составил 1,6.

Квалификационный уровень работников во многом зависит от их возраста, стажа работы, образования и т.д. Поэтому проведем анализ изменения состава рабочих по этим признакам (см. табл. 1.5).

Таблица 1.5.

#### Качественный состав трудовых ресурсов предприятия

Показатель	Численность рабочих на конец года		Удельный вес, %	
	2021	2022	2021	2022
По возрасту, лет:				

до 20	20	26	6,6	9,5
от 20 до 30	92	53	27,1	19,3
от 30 до 40	80	80	28,9	29,1
от 40 до 50	64	72	21,3	26,2
от 50 до 60	30	26	10,6	9,5
старше 60	10	18	5,5	6,5
Итого	296	275	100,0	100,0
По образованию:				
Незаконченное высшее	86	84	29,1	30,5
Среднее, среднее специальное	114	76	38,5	27,6
Высшее	96	115	32,4	41,9
Итого	296	275	100	100
По трудовому стажу, лет:				
До 5 лет	138	121	43,2	46,6
От 5 до 10	100	96	37,7	33,8
От 10 до 15	58	58	19,4	19,6
Итого	296	275	100,0	100,0

Изобразим данные в динамике.

Качественный состав трудовых ресурсов предприятия по возрасту представлены на рисунке 1.6.

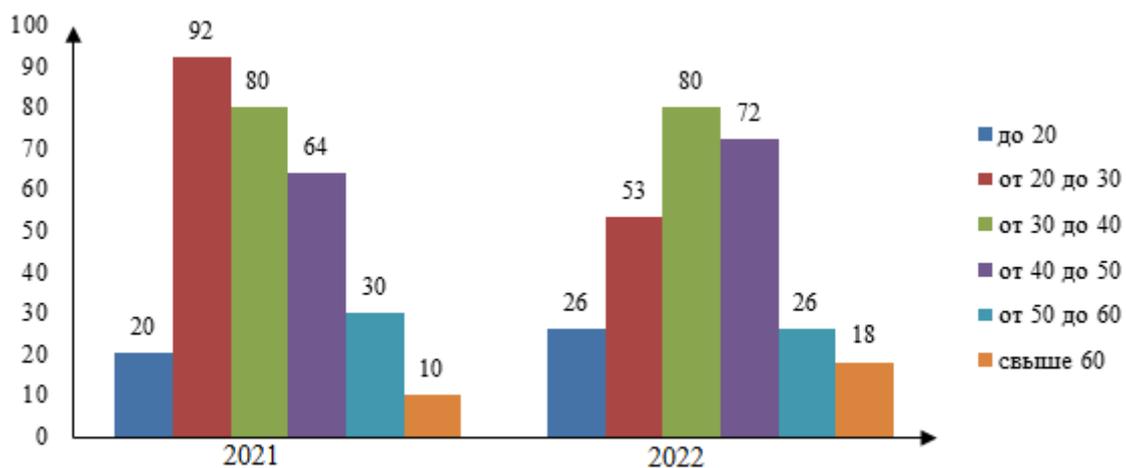


Рис. 1.6. Динамика качественного состава трудовых ресурсов по возрасту, чел.

Как видно из рисунка 1.6 в 2021 году наибольший удельный вес наблюдался у рабочих в возрасте от 20-30 лет, а в 2022 году у рабочих в возрасте 30-40 лет. Т.е. персонал предприятия можно назвать молодым.

Далее проанализируем качественный состав трудовых ресурсов предприятия по образованию (см. рис. 1.7).

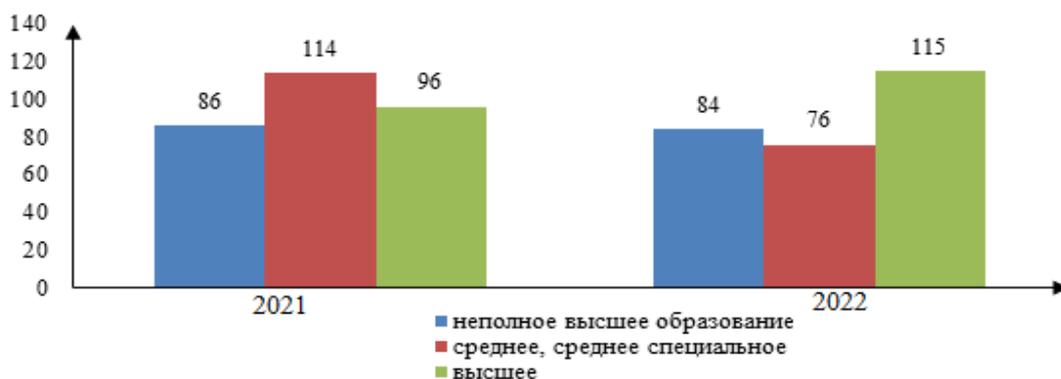


Рис. 1.7. Качественный состав трудовых ресурсов предприятия по образованию

Согласно рисунку 1.7 в 2021 году наибольший удельный вес среди рабочих составляют рабочие имеющие среднее и среднее специальное образование. В 2022 году данное положение улучшилось на 19,8%, наблюдается увеличение доли рабочих, имеющие высшее образование.

На рисунке 1.8 представлена динамика качественного состава трудовых ресурсов по трудовому стажу.

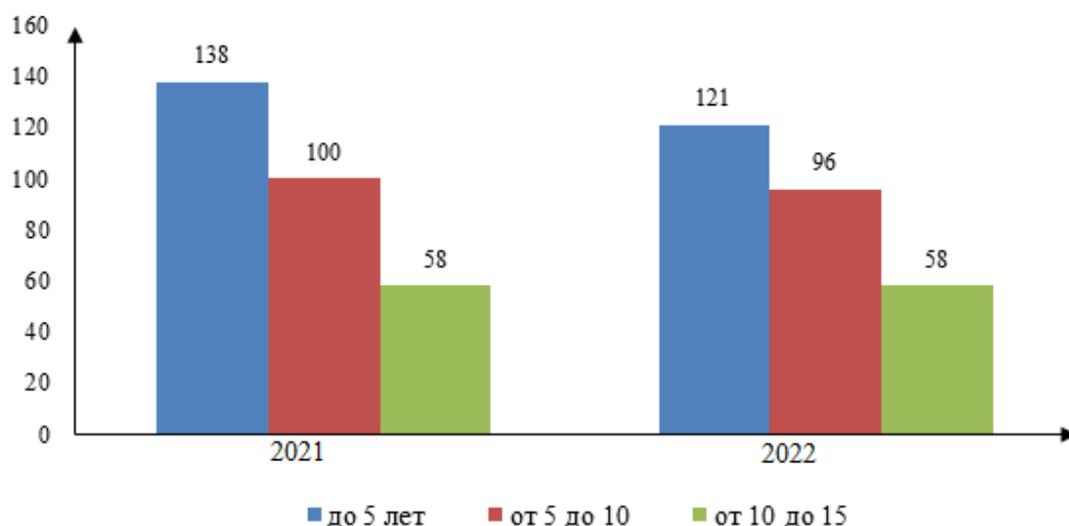


Рис. 1.8. Динамика качественного состава трудовых ресурсов предприятия по трудовому стажу

Итак, согласно рисунку 1.8 в 2021 году наибольший удельный вес составляют рабочие, имеющие трудовой стаж до 5 лет. В 2022 году данный показатель снизился на 12,3% и составил 121 чел. Количество рабочих, работающих на предприятии с самого основания предприятия составляет 58 человек, и в 2022 году данный показатель не изменился.

Далее рассчитаем такие показатели как коэффициент оборота по приему персонала, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент замещения, коэффициент текучести кадров.

В таблице 1.6 представлены данные о движении персонала.

Таблица 1.6

Данные о движении персонала

Показатель	2021 год	2022 год
1	2	3
Численность персонала на начало года	273	296
Приняты на работу	33	24
Выбыли	10	45
В том числе:		
по собственному желанию	8	30
уволены за нарушение трудовой дисциплины	1	4
Численность персонала на	296	275

конец года		
Среднесписочная численность персонала	284	286
Коэффициент оборота по приему работников	0,12	0,08
Коэффициент оборота по выбытию работников	0,04	0,16
Коэффициент текучести кадров	0,03	0,12
Коэффициент замещения	0,08	-0,07

Согласно таблицы 1.6 коэффициент оборота по приему персонала снизился на 0,04, и составил 0,08.

Коэффициент оборота по выбытию персонала имеет явную тенденцию к увеличению, это говорит о неустойчивости трудового коллектива и неправильной кадровой политике.

Низкое значение коэффициента замещения говорит о неэффективном использовании ресурсов пенсионной системы. Данный показатель в 2022 году составил -0,07.

Высокий уровень текучести 0,12 сигнализирует об угрозе стабильности и целостности организации и связан для нее со значительными затратами.

Для оценки уровня интенсивности использования персонала применяется система обобщающих, частных и вспомогательных показателей производительности труда.

### **1.3 Анализ производительности труда на предприятии ООО**

#### **«Анкор»**

Целью трудовой деятельности является получение результата, например производство продукции или услуги. Для любого работника или их группы имеет значение плодотворность этого результата, т. е. количество произведенной продукции (услуг) за единицу рабочего времени (час, день, год). И чем выше этот результат, тем меньше затраты на единицу результата, в том числе такие, как арендная плата за помещение, плата за электроэнергию и т. п. Следовательно, при высокой продуктивности труда с увеличением объемов продукции снижаются издержки на нее.

Эффективность, продуктивность труда измеряют с помощью показателя производительности труда.

Производительность труда — это показатель плодотворности целесообразной деятельности работников, которая измеряется количеством работы (продукции, услуг), сделанной в единицу времени. Производительность труда характеризует способность работников создавать своим трудом товары и услуги за час, смену, неделю, месяц или год. Количество работы, произведенной одним работником, называется выработкой. Показателем выработки можно измерить любую работу: производство продукции, продажу товаров или оказание услуг.

На рисунке 1.9 представлена производительность труда ООО «Анкор».

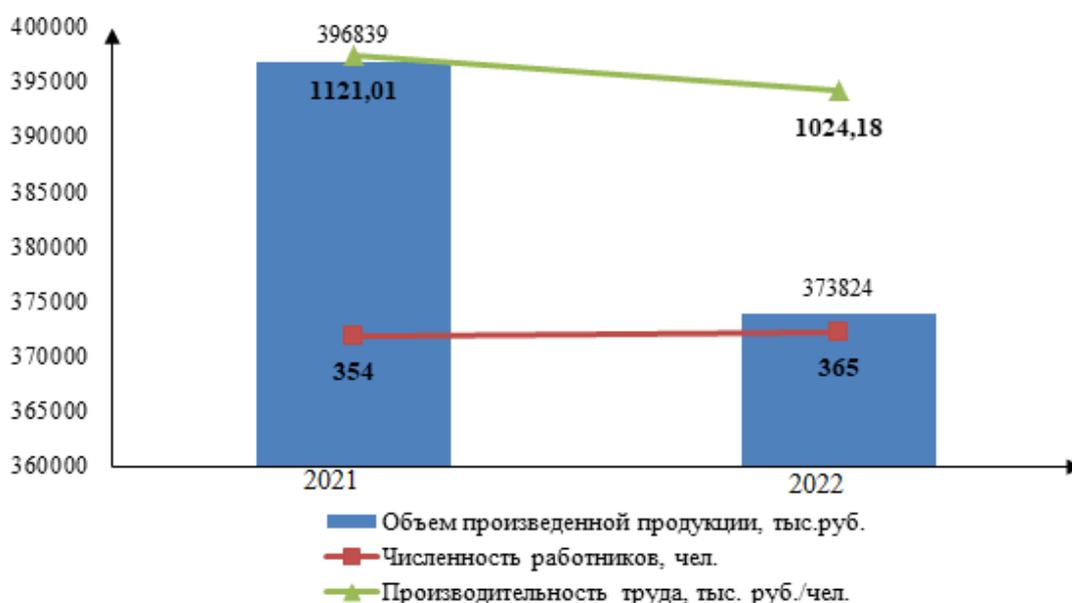


Рис. 1.9. Динамика производительности труда ООО «Анкор»

Как видно на рисунке 1.9 производительность труда в 2022 году снизилась на 8,63% по сравнению с 2021 годом, в связи с тем, что объем произведенной продукции снизился, а численность работников увеличилась.

Наиболее обобщающий показатель производительности труда — среднегодовая выработка продукции одним работником.

Среднегодовая выработка продукции одним рабочим можно представить в виде произведения следующих факторов (см. формулу 1.2).

$$ГВ_{mn} = Уд \cdot Д \cdot П \cdot ЧВ, \quad (2.2)$$

где  $Уд$  – удельный вес рабочих в общей численности работников;

$Д$  – отработано дней одним рабочим за год;

$П$  – средняя продолжительность рабочего дня, ч.;

$ЧВ$  – среднечасовая выработка рабочего, руб.

а) удельного веса рабочих в общей численности персонала предприятия

$$\Delta ГВ_{уд} = \Delta Уд \cdot Д_0 \cdot П_0 \cdot ЧВ_0 = (-0,018) \cdot 251 \cdot 9 \cdot 618,5 = -25,2 \text{ тыс. руб.}$$

б) количества отработанных дней одним рабочим за год

$$\Delta ГВ_д = Уд_1 \cdot \Delta Д \cdot П_0 \cdot ЧВ_0 = 0,784 \cdot (-3) \cdot 9 \cdot 618,5 = -13 \text{ тыс. руб.}$$

в) продолжительности рабочего дня

$$\Delta ГВ_п = Уд_1 \cdot Д_1 \cdot \Delta П \cdot ЧВ_0 = 0,784 \cdot 248 \cdot (-0,5) \cdot 618,5 = -60,1 \text{ тыс. руб.}$$

г) среднечасовой выработки рабочих

$$\Delta ГВ_{чв} = Уд_1 \cdot Д_1 \cdot П_1 \cdot \Delta ЧВ = 0,784 \cdot 248 \cdot 8,5 \cdot 618,5 = 1,6 \text{ тыс. руб.}$$

Аналогичным способом анализируется изменение среднегодовой выработки рабочего, которая зависит от количества отработанных дней одним рабочим за год, средней продолжительности рабочего дня и среднечасовой выработки [16, с. 34] (см. формулу 1.3).

$$Г В' = Д \cdot П \cdot ЧВ, \quad (1.3)$$

$$\Delta Г В'_д = \Delta Д \cdot П_0 \cdot ЧВ_0 = (-3) \cdot 9 \cdot 618,5 = -16,8 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta Г В'_п = Д_1 \cdot \Delta П \cdot ЧВ_0 = 248 \cdot (-0,5) \cdot 618,5 = -76,8 \text{ тыс. руб.}$$

$$\Delta Г В'_{чв} = Д_1 \cdot П_1 \cdot \Delta ЧВ = 248 \cdot 8,5 \cdot 1,6 = 3,4 \text{ тыс. руб.}$$

Итого +3,4 тыс. руб.

Расчет влияния данных факторов производится одним из способом детерминированного факторного анализа. На основании таблицы 1.7 сделаем этот расчет, используя способ абсолютных разниц.

Таблица 1.7

Исходные данные для факторного анализа производительности труда

Показатель	Значение показателя		Изменения +/-
	2021	2022	
Среднесписочная численность ППП	354	365	11
в том числе рабочих	284	286	2
Удельный вес рабочих в общей численности работников (Уд)	80,2	78,4	-1,8
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	251	248	-3
Отработано часов всеми рабочими, ч.	641556	602888	-38668,0
Средняя продолжительность рабочего дня, ч. (П)	9,0	8,5	-0,5
Средняя продукции в ценах базисного периода, тыс. руб. (ГВ)	396839,0	373824,0	-23015,0
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб.	1121,0	1024,2	-96,8
Выработка рабочего:			
среднегодовая, тыс. руб. (ГВ)	1397,3	1307,1	-90,2
среднедневная, руб. (ДВ')	5566,9	5270,6	-296,3
Среднечасовая, руб. (ЧВ)	618,5	620,1	1,6

Согласно полученным результатам можно сделать вывод о том, что среднегодовая выработка одного работника снизилась на 96,8 тыс. руб., за счет снижения удельного веса рабочих в общей численности персонала предприятия, так же за счет снижения количества отработанных дней одним рабочим за год и за счет продолжительности рабочего дня.

Среднегодовая выработка одного рабочего снизилась за счет снижения количества отработанных дней одним рабочим за год, снижения продолжительности рабочего дня и увеличилась за счет увеличения среднечасовой выработки одного рабочего.

## 2 Разработка мероприятий по повышению производительности труда на предприятии ООО «Анкор»

### 2.1 Мероприятия по повышению производительности труда на предприятии ООО «Анкор»

В результате проведенного анализа были выявлены следующие проблемы:

1) среднегодовая выработка одного работника снизилась на 96,8 тыс. руб., за счет снижения удельного веса рабочих в общей численности персонала предприятия; количества отработанных дней одним рабочим за год; продолжительности рабочего дня.

2) среднегодовая выработка одного рабочего снизилась за счет снижения количества отработанных дней одним рабочим за год, снижения продолжительности рабочего дня.

3) средний тарифный разряд составляет 2,81.

4) увеличение коэффициента оборота по выбытию говорит о неустойчивости трудового коллектива и не правильной кадровой политики.

5) снижение среднегодовой стоимости ОПФ говорит о применении ручного труда, в результате которого снижается среднечасовая выработка.

Составим дерево целей проекта по повышению производительности труда (см. рис. 2.1).

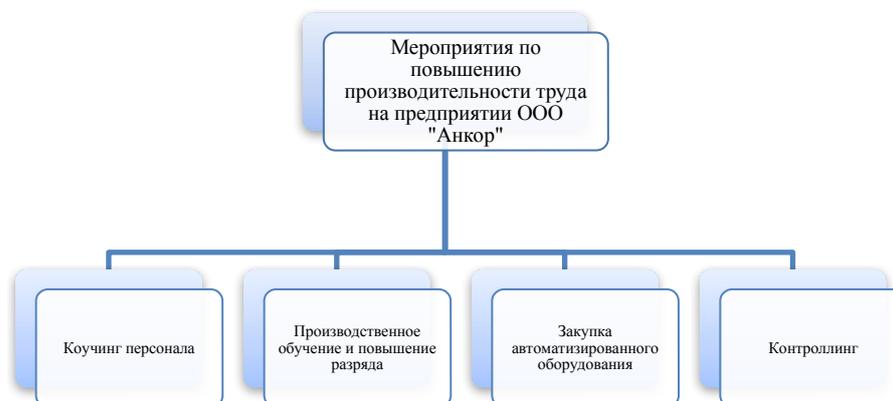


Рис. 2.1. Дерево целей проекта по повышению производительности труда

Рассмотри данные мероприятия подробнее.

### 1. Коучинг персонала.

Улучшение продуктивности деятельности. Это главное, для чего и применяется коучинг.

Коучинг противоположен инструктированию, и предусматривает развивающее обучение без отрыва от основной деятельности, которое в конечном итоге позволяет: самостоятельно находить и принимать сложные решения в контексте особенностей самого предприятия и специфики ее бизнесокружения, повышать квалификацию, достигать наивысших личных результатов. Коучинг представляет собой своего рода творческое партнерство по развитию личности, в рамках которого тренер (коуч) помогает человеку максимально раскрыть и развить свой потенциал и решить существующие проблемы. Коучинг обеспечивает эффективность и высокое качество работы, самоуважение.

Личные победы, успехи помогают сотрудникам повысить уровень самоуважения, и они начинают ощущать ответственность за свою работу.

На рисунке 2.2 представлены виды коучинга.



Рис 2.2. Виды коучинга

Рассмотрим достоинства и недостатки коучинга персонала (см. рис. 2.3).



Рис. 2.3. Достоинства и недостатки коучинга персонала

Затраты на коучинг персонала составят около 100 тыс. руб.

## 2. Производственное обучение и повышение разряда.

Для повышения квалификации рабочих, мною предлагается разработать единую дистанционную систему обучения на предприятии. Доступ к обучению будут иметь все работники предприятия.

Повышение квалификации может проходить по выходным в течении месяца, в домашних условиях. В настоящее время у каждого сотрудника имеется компьютер, поэтому доступ к дистанционной системе есть у всех.

Мною был разработан сайт для дистанционного обучения операторов станков (см. рис. 2.4).

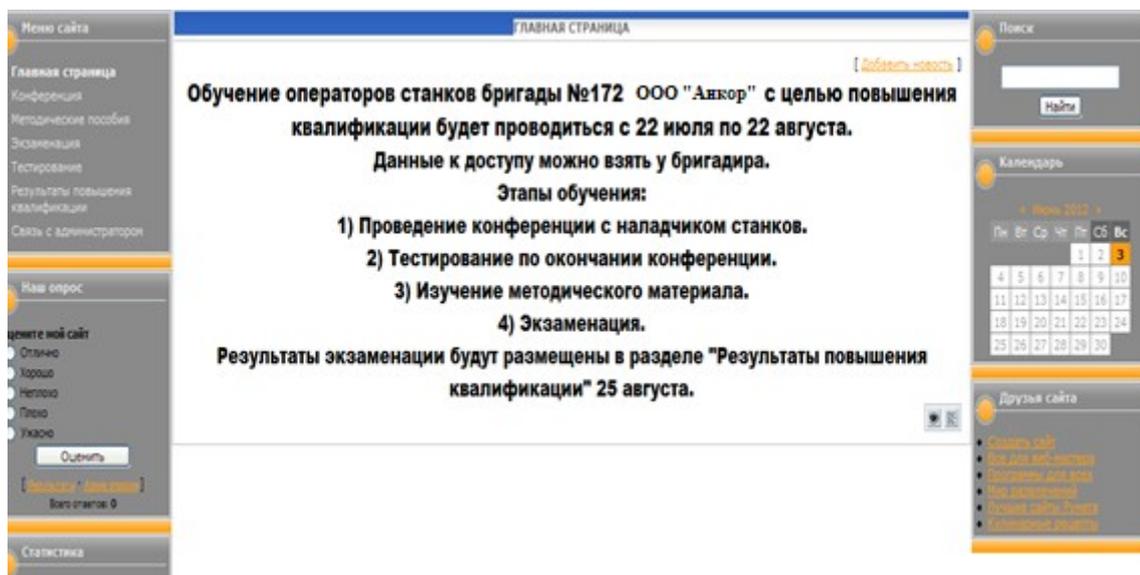


Рис. 2.4. Дистанционная система обучения операторов станков бригады №172

Первый этап.

Видео или аудио конференция с наладчиком (см. рис. 2.5).



Рис. 2.5. Вид он-лайн конференции

В он-лайн режиме в конференцсвязь включаются все обучаемые. Наладчик доводит до работников обучающую информацию, заранее им подготовленную.

Обучаемые после лекции могут задавать вопросы, обсуждать и дискутировать.

После видео или аудио конференции проводится 20-минутное тестирование. Тестирование можно пройти 3 раза, один раз пробное и два

раза идущие в зачет. Результат ниже 50 баллов говорит о том, что тестирование не пройдено.

В другие дни обучения рабочими изучаются методические пособия, в виде презентаций, текста, и видео.

Затем проходит конференция перед экзаменом, в которой все обучаемые задают вопросы по изученному материалу.

После конференции сдается экзамен.

Результат ниже 50 баллов говорит о том, что работник не сдал экзамен, и повышение квалификации откладывается на другое время.

Если работник три раза не смог сдать экзамен на повышение квалификации, его увольняют.

Затраты на создание системы дистанционного обучения составят 20 тыс. руб. на бригаду.

Темы для теоретического обучения операторов ЧПУ.

Введение. Устройство станков.

- Техника безопасности при работе на станке.
- Комплектность станков и дополнительное оснащение.
- Ознакомление с возможностями системы ЧПУ.
- Основные термины и понятия.
- Панель управления ЧПУ и пульт управления станком.
- Ручное управление станком. Диагностика.
- Автоматическая работа станка.
- Использование коррекции на инструмент и системы координат заготовки.
- Основы программирования.
- Создание и редактирование программ.
- Программирование обработки изделий при использовании вложенных циклов.
- Приводной инструмент станка (для токарно-фрезерных станков).
- Гидравлическая система и система смазки станка.

- Система подачи СОЖ.
- Пневматическая система станка.
- Техническое обслуживание станка оператором.
- Отработка практических навыков по программированию и управлению станком.

В течение месяца будет проводиться обучение персонала бригады опытным наладчиком станков. После прохождения обучения, профессиональные знания операторов должны повыситься, и в процессе работы им не придётся отвлекать наладчика на оказание помощи им. Вследствие этого появится возможность занять освободившегося наладчика на работе за станком. А значит, отпадёт необходимость в 4 операторах. Так же повысится производительность труда операторов и удастся высвободить 30 минут рабочего времени в смену, которое можно использовать для производства 10 деталей.

В процессе работы станки приходится останавливать на наладочные работы, ремонт, проведение планового и внепланового ТО. Эти работы проводятся в первую смену, для проведения этих работ вводится в состав бригады 1 освобождённый наладчик, он и будет выполнять эту работу.

3. Закупка нового автоматизированного оборудования для производства продукции.

Важнейшим фактором, влияющим на рост производительности труда, является повышение технического уровня производства.

Выше проведенный анализ показал, что в 2022 году выбыло чуть меньше половины оборудования, что является фактором снижения производительности труда.

Предполагаемые затраты на закупку нового оборудования составят 20000 тыс. руб.

4. Контроллинг персонала.

Контроллинг персонала (КП) – это система внутрифирменного планирования и контроля в сфере работы с человеческим ресурсом, которая

помогает «преобразовывать» стратегии в плановые величины и конкретные мероприятия, а также формировать основные положения по управлению сотрудниками. Контроллинг персонала подразумевает разработку и предоставление инструментов для обеспечения потенциала производительности труда на предприятии.

Поэтому на предприятии предлагается внедрить службу контроллинга персонала.

На рисунке 2.6 представлены функции службы контроллинга персонала.



Рис 2.6. Функции контроллинга

Для реализации перечисленных функций контроллинга персонала служба КП должна решать следующие задачи:

- 1) предоставлять информацию, сервис и услуги начальнику кадрового отдела;
- 2) проверять эффективность использования персонала за отчетный период (как правило, раз в год). Оценка производится руководством предприятия на основе методик и инструментов, разрабатываемых службой КП;
- 3) определять потребность в кадрах в стратегическом, тактическом и оперативном аспектах. Эти расчеты проводятся службой КП на основании

следующих данных: стратегический и оперативный план, виды выпускаемой продукции (услуг), их количество, сегменты рынка;

4) осуществлять развитие, подбор, стимулирование и увольнение сотрудников, а также менеджмент затрат на персонал.

Составная часть всех вышеперечисленных задач – контроллинг потерь рабочего времени (должен согласовываться с другими мероприятиями КП).

Его основные направления:

1) определение целей, например, сокращение потерь рабочего времени на производстве на 10 % в течение двух лет; сбор текущей информации о деятельности, например, причины невыхода на работу или низкой производительности и т. п.;

2) представление результатов руководству и участие в обсуждении;

3) реализация обратной связи путем опроса сотрудников о том, что, по их мнению, необходимо предпринять первым лицам компании, чтобы повысилась производительность труда, снизились потери рабочего времени. Так, на одном из деревообрабатывающих предприятий выяснилось, что основной причиной невыхода на работу стала низкая престижность труда в лесопильном цехе. Люди не боятся, что их уволят, т. к. на эти рабочие места трудно найти новых сотрудников;

4) обсуждение результатов проведенных мероприятий с точки зрения их соответствия поставленным целям.

Обозначим достоинства и недостатки контроллинга (см. рис. 2.7).



Рис 2.7. Достоинства и недостатки контроллинга

Служба контроллинга готовит информацию и предоставляет ее высшему руководящему составу предприятия (генеральному директору, заместителю директора по экономике), поэтому она должна подчиняться напрямую генеральному директору или заместителю директора по экономике, которому в свою очередь подчинены непосредственно главный бухгалтер, начальники финансового и планово-экономического отделов, начальник службы сбыта. Это позволяет службе контроллинга быть независимой от других начальников других финансово-экономических служб.

Предполагаемые затраты на данное мероприятие составят 245 тыс. руб.

Предполагается, что после внедрения мероприятия №1 - Коучинг персонала

объем производства увеличится на 3%.

Методика расчета технико-экономических показателей:

Постоянные затраты до проведения мероприятия 82596,9 тыс. руб.

Переменные затраты до проведения мероприятия 146839,1 тыс. руб.

Объем производства до внедрения мероприятия 373824,0 тыс. руб.

Планируемый объем производства с учетом его роста на 3%

$373824,0 + 11214,72 = 385038,72$  тыс. руб.

Затраты на мероприятие составит 100 тыс. руб.

Расчет себестоимости после внедрения мероприятия:

- переменные затраты на 1 рубль объема производства до мероприятия

$146839,1 / 373824,0 = 0,39$  руб.

- планируемы переменные затраты после внедрения мероприятия:

$0,39 * 385038,72 = 150165,1$  тыс. руб.

Таким образом, планируемая себестоимость после внедрения мероприятия составит:

$150165,1 + 82596,9 + 100,0 = 232862,0$  тыс. руб.

В таблице 2.1 представлены технико-экономические показатели эффективности внедрения мероприятия № 1 - Коучинг персонала.

Таблица 2.1

Технико-экономические показатели эффективности внедрения  
мероприятия №1 - Коучинг персонала

Показатель	Значение показателя		Изменения +/-
	До мероприятия	После внедрения	
1	2	3	4
Среднесписочная численность ППП	365	365	0
в том числе рабочих	286	286	0
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	248	250	-1
Отработано часов всеми рабочими, ч.	602888	607750	+4862
Средняя продолжительность рабочего дня, ч. (П)	8,5	8,5	0
Средняя продукции в ценах базисного периода, тыс. руб. (ГВ)	373824,0	385038,72	11214,72
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб.	1024,2	1054,9	30,7
Выработка рабочего:			
среднегодовая, тыс. руб. (ГВ)	1307,1	1346,2	39,1
среднедневная, руб. (ДВ')	5270,6	5384,8	114,2

Среднечасовая, руб. (ЧВ)	620,1	633,5	13,4
--------------------------	-------	-------	------

Таким образом, внедрение мероприятия № 1 - Коучинг персонала приведет к:

- 1) увеличению объема производства на 3%;
- 2) увеличению среднегодовой выработки до 1346,2 тыс. руб.;
- 3) увеличению среднечасовой выработки до 633,5 руб.

Следовательно, внедрение данного мероприятия является экономически целесообразным.

Далее рассчитаем экономический эффект для следующего мероприятия.

Мероприятие №2 - Производственное обучение и повышение разряда.

Предполагается, что после внедрения мероприятия №2 объем производства увеличится на 4%.

Методика расчета технико-экономических показателей:

Постоянные затраты до проведения мероприятия 82596,9 тыс. руб.

Переменные затраты до проведения мероприятия 146839,1 тыс. руб.

Объем производства до внедрения мероприятия 373824,0 тыс. руб.

Планируемый объем производства с учетом его роста на 3%

$$373824,0 + 14952,96 = 388776,96 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты на мероприятие составит 127 тыс. руб.

Расчет себестоимости после внедрения мероприятия:

- переменные затраты на 1 рубль объема производства до мероприятия

$$146839,1 / 373824,0 = 0,39 \text{ руб.}$$

- планируемы переменные затраты после внедрения мероприятия:

$$0,39 * 388776,96 = 151623,01 \text{ тыс. руб.}$$

Таким образом, планируемая себестоимость после внедрения мероприятия составит:

$$151623,01 + 82596,9 + 127,0 = 234346,91 \text{ тыс. руб.}$$

В таблице 2.2 представлены технико-экономические показатели эффективности внедрения мероприятия № 2 - Производственное обучение и повышение разряда.

Таблица 2.2

Технико-экономические показатели эффективности внедрения мероприятия №2 - Производственное обучение и повышение разряда

Показатель	Значение показателя		Изменения +/-
	До мероприятия	После внедрения	
Среднесписочная численность ППП	365	365	0
в том числе рабочих	286	286	0
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	248	250	-1
Отработано часов всеми рабочими, ч.	602888	607750	+4862
Средняя продолжительность рабочего дня, ч. (П)	8,5	8,5	0
Средняя продукции в ценах базисного периода, тыс. руб. (ГВ)	373824,0	388776,96	14952,96
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб.	1024,2	1065,1	40,9
Выработка рабочего:			
среднегодовая, тыс. руб. (ГВ)	1307,1	1359,36	52,26
среднедневная, руб. (ДВ')	5270,6	5437,44	166,84
Среднечасовая, руб. (ЧВ)	620,1	639,7	19,6

Таким образом, внедрение мероприятия №2 приведет к:

- 1) увеличению объема производства на 3%;
- 2) увеличению среднегодовой выработки до 1359,36 тыс. руб.;
- 3) увеличению среднечасовой выработки до 639,7 руб.

Следовательно, внедрение данного мероприятия является экономически целесообразным.

Далее рассчитаем экономический эффект для следующего мероприятия.

Мероприятие №3 - Закупка автоматизированного оборудования.

Предполагается, что после внедрения мероприятия №3 объем производства увеличится на 15%.

Методика расчета технико-экономических показателей:

Постоянные затраты до проведения мероприятия 82596,9 тыс. руб.

Переменные затраты до проведения мероприятия 146839,1 тыс. руб.

Объем производства до внедрения мероприятия 373824,0 тыс. руб.

Планируемый объем производства с учетом его роста на 3%

$$373824,0 + 56073,6 = 429897,6 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты на мероприятие составит 20000 тыс. руб.

Расчет себестоимости после внедрения мероприятия:

- переменные затраты на 1 рубль объема производства до мероприятия  
 $146839,1 / 373824,0 = 0,39 \text{ руб.}$

- планируемы переменные затраты после внедрения мероприятия:  
 $0,39 * 429897,6 = 167660,06 \text{ тыс. руб.}$

Таким образом, планируемая себестоимость после внедрения мероприятия составит:

$$1676600,06 + 82596,9 + 20000 = 270256,96 \text{ тыс. руб.}$$

В таблице 2.3 представлены технико-экономические показатели эффективности внедрения мероприятия № 3 - Закупка автоматизированного оборудования.

Таблица 2.3

Технико-экономические показатели эффективности внедрения мероприятия №3 - Закупка автоматизированного оборудования

Показатель	Значение показателя		Изменения +/-
	До	После	

	мероприятия	внедрени я	
Среднесписочная численность ППП	365	365	0
в том числе рабочих	286	286	0
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	248	250	-1
Отработано часов всеми рабочими, ч.	602888	607750	+4862
Средняя продолжительность рабочего дня, ч. (П)	8,5	8,5	0
Средняя продукции в ценах базисного периода, тыс. руб. (ГВ)	373824,0	429897,6	56073,6
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб.	1024,2	1177,8	153,6
Выработка рабочего:			
среднегодовая, тыс. руб. (ГВ)	1307,1	1503,1	196,0
среднедневная, руб. (ДВ')	5270,6	6012,6	742,0
Среднечасовая, руб. (ЧВ)	620,1	707,4	87,3

Таким образом, внедрение мероприятия № 3 приведет к:

- 1) увеличению объема производства на 15%;
- 2) увеличению среднегодовой выработки до 1503,1 тыс. руб.;
- 3) увеличению среднечасовой выработки до 707,4 руб.

Следовательно, внедрение данного мероприятия является экономически целесообразным.

Мероприятие №4 – Контроллинг.

Предполагается, что после внедрения мероприятия №4 объем производства увеличится на 2%.

Методика расчета технико-экономических показателей:

Постоянные затраты до проведения мероприятия 82596,9 тыс. руб.

Переменные затраты до проведения мероприятия 146839,1 тыс. руб.

Объем производства до внедрения мероприятия 373824,0 тыс. руб.

Планируемый объем производства с учетом его роста на 2%

$$373824,0 + 7476,48 = 381300,5 \text{ тыс. руб.}$$

Затраты на мероприятие составит 245 тыс. руб.

Расчет себестоимости после внедрения мероприятия:

- переменные затраты на 1 рубль объема производства до мероприятия  
 $146839,1 / 373824,0 = 0,39$  руб.

- планируемы переменные затраты после внедрения мероприятия:  
 $0,39 * 381300,5 = 148707,2$  тыс. руб.

Таким образом, планируемая себестоимость после внедрения мероприятия составит:

$148707,2 + 82596,9 + 245,0 = 231549,1$  тыс. руб.

В таблице 2.4 представлены технико-экономические показатели эффективности внедрения мероприятия № 4 - Контроллинг.

Таблица 2.4

Технико-экономические показатели эффективности внедрения  
мероприятия №4 - Контроллинг

Показатель	Значение показателя		Изменения +/-
	До мероприятия	После внедрени я	
Среднесписочная численность ППП	365	374	9
в том числе рабочих	286	286	0
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	248	250	-2
Отработано часов всеми рабочими, ч.	602888	607750	+4862
Средняя продолжительность рабочего дня, ч. (П)	8,5	8,5	0
Средняя продукции в ценах базисного периода, тыс. руб. (ГВ)	373824,0	381300,5	7476,5
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. руб.	1024,2	1019,5	4,7

Выработка рабочего:			
среднегодовая, тыс. руб. (ГВ)	1307,1	1333,2	26,1
среднедневная, руб. (ДВ')	5270,6	5332,8	62,2
Среднечасовая, руб. (ЧВ)	620,1	627,4	7,3

Таким образом, внедрение мероприятия № 4 приведет к:

- 1) увеличению объема производства на 2%;
- 2) увеличению среднегодовой выработки до 1333,2 тыс. руб.;
- 3) увеличению среднечасовой выработки до 627,4 руб.

Следовательно, внедрение данного мероприятия является экономически целесообразным.

Посчитаем экономический эффект от внедрения всего комплекса мероприятий.

- 1) Объем производства увеличиться на 89717,78 тыс. руб.  $(11214,72+14952,96+56073,6+7476,5)$  (см. рис. 2.8).

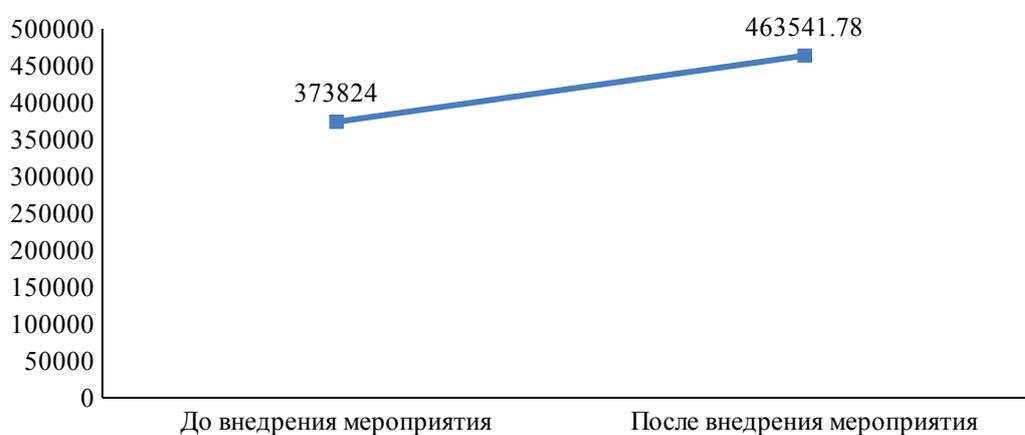


Рис. 2.8. Объем производства до внедрения мероприятия и после

- 2) Среднегодовая выработка одного рабочего увеличиться на 313,46 тыс. руб.  $(39,1+52,26+196+26,1)$ (см. рис. 2.9).

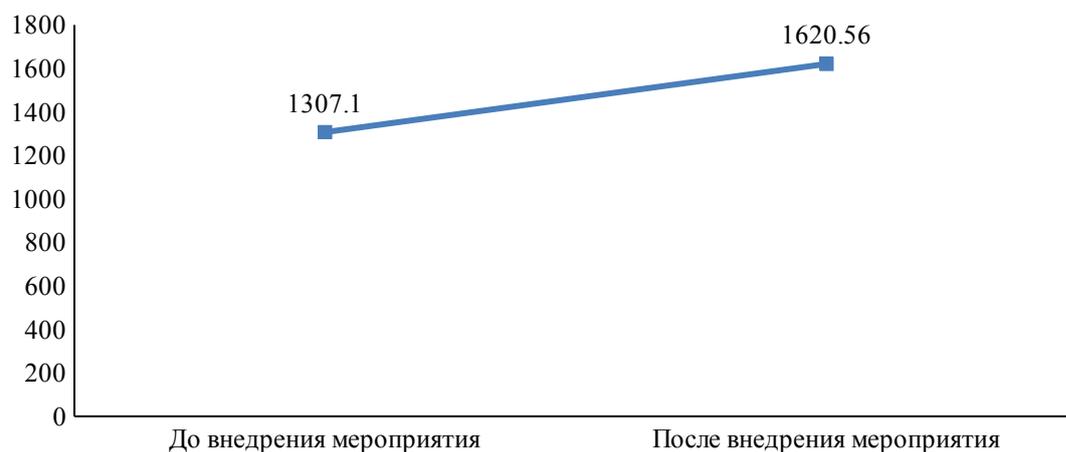


Рис. 2.9. Динамика среднегодовой выработки одного рабочего, тыс. руб.

3) Среднечасовая выработка одного рабочего увеличиться на 127,6 руб. (см. рис. 2.10).

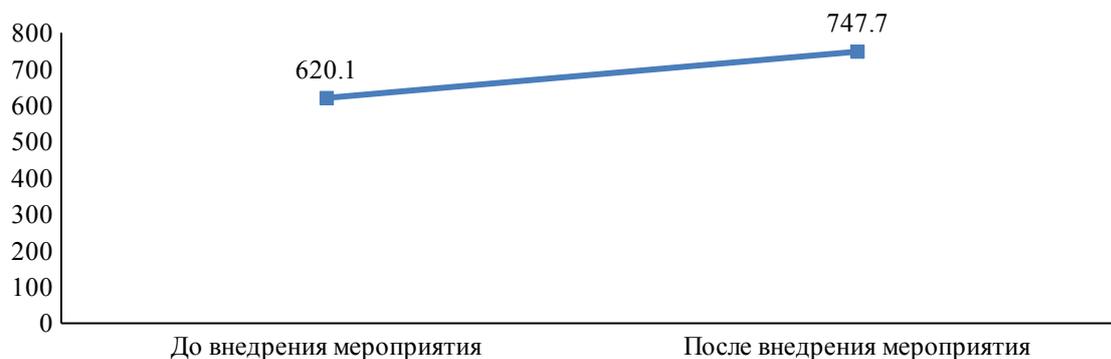


Рис. 2.10. Динамика среднечасовой выработки одного рабочего, руб.

В итоге, можно сделать вывод, что в целом технико-экономические показатели проекта имеют положительную динамику, что является подтверждением экономической целесообразности проведения предлагаемого комплекса мероприятий по повышению производительности труда на предприятии ООО «Анкор».

## **Заключение**

Повышение производительности труда является в настоящее время необходимым условием развития любого предприятия. Опыт передовых промышленно развитых стран показывает, что эффективное управление производительностью труда является одним из основных факторов, позволяющих выстоять в период спада производства и перейти к экономическому подъему.

Подводя итог всей проделанной работе, я считаю возможным констатировать, что цель практики, состоящая в разработке путей повышения производительности труда на предприятии ООО «Анкор», в целом достигнута.

В процессе работы удалось решить следующие задачи:

1. Охарактеризовать исследуемое предприятие;
2. Выполнить технико-экономический анализ деятельности предприятия ООО «Анкор»;
3. Провести анализ производительности труда на предприятии;
4. Предложить пути повышения производительности труда на предприятии;
5. Рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

В результате анализа были выявлены следующие результаты:

Производительность труда характеризует плодотворность полезного труда, определяющей степень эффективности производственной деятельности в течение определенного периода времени.

### **Список использованных источников**

1. Абрютина М.С. Анализ финансово - хозяйственной деятельности предприятий: Учеб. пособие для вузов. / М.С. Абрютина, А.В. Грачев. - 3-е изд., доп. и перераб. - М.: Дело и Сервис, 2015. - 265с. ISBN 5-8018-0037-9.
2. Баранов В.В. Финансовый менеджмент Финансовый менеджмент: Механизм фин. управления предприятием в традиц. и наукоемких отраслях: Учеб. пособие для вузов./ В.В. Баранов. - М.: Дело; 2017. - 271 с. ISBN 5-7749-0268-4.
3. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: Учебный курс./И.А. Бланк - К.: Никацентр; 2017. - 528с. ISBN 5-901620-61-5.
4. Бланк И.А. Управление прибылью. - Киев.: «Ника-Центр»; 2018. - 544 с.
5. Бочаров В.В. Методы финансирования инвестиционной деятельности предприятия.//В. В. Бочаров. - М.: Финансы и статистика; 2015. -160 с.
6. Бурцев В.В. Ревизия финансовой системы предприятия // «Менеджмент в России и за рубежом». - 2020 - .№7. - С. 77-81
7. Балашов, А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2019. - 288 с.

8. Басовский, Л.Е. Менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по экон. и упр. спец. / Л.Е.Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 214 с.
9. Вердиева, Ю.Н. Менеджмент: учеб. пособие для студ. вузов, обуч. по спец. 080503.65 "Антикризисное управление" / Ю.Н.Вердиева; Дальневост. федер. ун-т, Шк. экономики и менеджмента. - [2-е изд. перераб. и доп.]. - Владивосток: ДВФУ, 2017. - 311 с.
10. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 320 с.