



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра экономики предприятия природопользования и учетных систем

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(бакалаврская работа)
по направлению подготовки 38.03.01 Экономика
(квалификация – бакалавр)

На тему «Повышение эффективности использования трудовых ресурсов предприятия»

Исполнитель Геворкян Оксана Виталисовна

Руководитель к.э.н., доцент Продолятченко Павел Алексеевич

«К защите допускаю»

Заведующий кафедрой _____

доктор экономических наук, профессор

Курочкина Анна Александровна

« ____ » _____ 2020 г.

Санкт-Петербург
2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретические и методические основы анализа использования трудовых ресурсов предприятия.....	5
1.1 Сущность и значение трудовых ресурсов как экономической категории.....	5
1.2 Методика оценки эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.....	12
2 Анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Молния-Ямал».....	20
2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия.....	20
2.2 Анализ и оценка использования трудовых ресурсов ООО «Молния Ямал».....	27
3 Мероприятия по повышению эффективности использования трудовых ресурсов курортного комплекса ООО «Молния Ямал».....	36
3.1 Рекомендации по организации внутрифирменного обучения персонала ООО «Молния Ямал».....	36
3.2 Внедрение кадрового контроллинга в системе управления персоналом ООО «Молния Ямал».....	45
Заключение.....	51
Список использованной литературы.....	56

Введение

Трудовые ресурсы или кадры предприятия являются одним из главных ресурсов любого предприятия. Финансовые результаты деятельности во многом зависят от квалификации персонала. Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами способствует эффективной работе предприятия, позволяет наращивать объемы реализации услуг, и как следствие увеличение прибыли.

Если подходить к определению трудовых ресурсов как к социально-экономической категории, то трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения, которая работая, может производить продукцию или оказывать услуги.

Для эффективной работы предприятия необходимы трудовые ресурсы, способные к обучению и развитию своих профессиональных навыков.

В современных экономических условиях руководители предприятий должны понимать значение человеческого фактора и по возможности вкладывать денежные средства в переподготовку и повышения квалификации персонала, стимулировать и мотивировать трудозатраты работников, что, в конечном счете, приведет к повышению эффективности труда и в целом к улучшению финансово-хозяйственной деятельности предприятия.

Социально-экономические преобразования современной российской экономики влекут за собой и необходимость изменений в регулировании трудовых отношений, системы организации труда и законодательной регламентации трудовой деятельности персонала.

В современных экономических условиях предприятия могут добиться повышения эффективности своей деятельности, при условии рационального использования трудовых ресурсов, причем процесс обучения персонала должен носить постоянный характер.

Тема выпускной квалификационной работы «Повышение эффективности использования трудовых ресурсов предприятия».

Актуальность темы заключается в том, что в современных экономических условиях значительно возросла роль организации труда и эффективного использования трудовых ресурсов, что непосредственно влияет на конкурентоспособность предприятий и позволяет занять лидирующие позиции на рынке.

Объект исследования – курортный комплекс ООО «Молния Ямал»

Предмет исследования - эффективность использования трудовых ресурсов исследуемого объекта.

Цель выпускной квалификационной работы проанализировать и дать оценку эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Молния-Ямал», выявить проблемы и недостатки и разработать мероприятия по повышению эффективности управления трудовыми ресурсами

Исходя из актуальности темы и поставленных целей, при написании выпускной квалификационной работы поставлены следующие задачи:

1) Изучить теоретические и методические основы анализа использования трудовых ресурсов предприятия

2) Проанализировать и дать оценку эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Молния-Ямал»

3) Разработать мероприятия по повышению эффективности использования трудовых ресурсов курортного комплекса ООО «Молния Ямал»

1 Теоретические и методические основы анализа использования трудовых ресурсов предприятия

1.1 Сущность и значение трудовых ресурсов как экономической категории

Трудовые ресурсы – это та часть трудоспособного населения, которая имеет соответствующие знания и опыт профессиональной деятельности. Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами их эффективное использование, базирующееся на стимулировании и мотивации труда способствует повышению уровня производительности труда, влияет на увеличение объема оказываемых услуг и повышения результатов финансово-хозяйственной деятельности [17, с.432].

На предприятиях трудятся работники, относящиеся к различным профессионально-квалификационным категориям, осуществляющих свою производственную деятельность как по трудовым договорам так и по договорам гражданско-правового характера. Все эти работники включаются в списочный состав.

В современных экономических условиях кадры являются одним из основных ресурсов любого предприятия. От качества и эффективности использования персонала напрямую зависят результаты финансово-хозяйственной деятельности предприятия. Именно от профессионализма кадров, зависит успех предприятия на рынке услуг, формирование его имиджа, удержание и привлечение новых клиентов и как следствие повышение прибыли.

К штатным работникам предприятия относятся лица, осуществляющие свою трудовую деятельность только на данном предприятии, их трудовые книжки хранятся в отделе кадров этого предприятия. Помимо штатных работников на предприятиях могут работать лица, совмещающие трудовую деятельность в свободное от основной работы время, их трудовые книжки хранятся по месту их основной работы [3, с.302].

В списочный состав не включаются лица, работающие по договорам подряда и договорам гражданско-правового характера. Такие работники привлекаются для выполнения работ имеющих разовый характер, например консультационные или экспертные услуги.

Показатель списочной численности персонала дает представление о том, каким трудовым потенциалом располагает предприятие на определенную дату. В таблице учета использования рабочего времени ежедневно ведется учет фактически явившихся на работу, не явившихся в разрезе причин неявки: отпуск, болезнь, командировка, выполнение государственных и общественных обязанностей, с разрешения администрации и по неуважительным причинам [18, с.159].

Отличие трудовых ресурсов от других видов ресурсов предприятия представлены на рисунке 1.1.

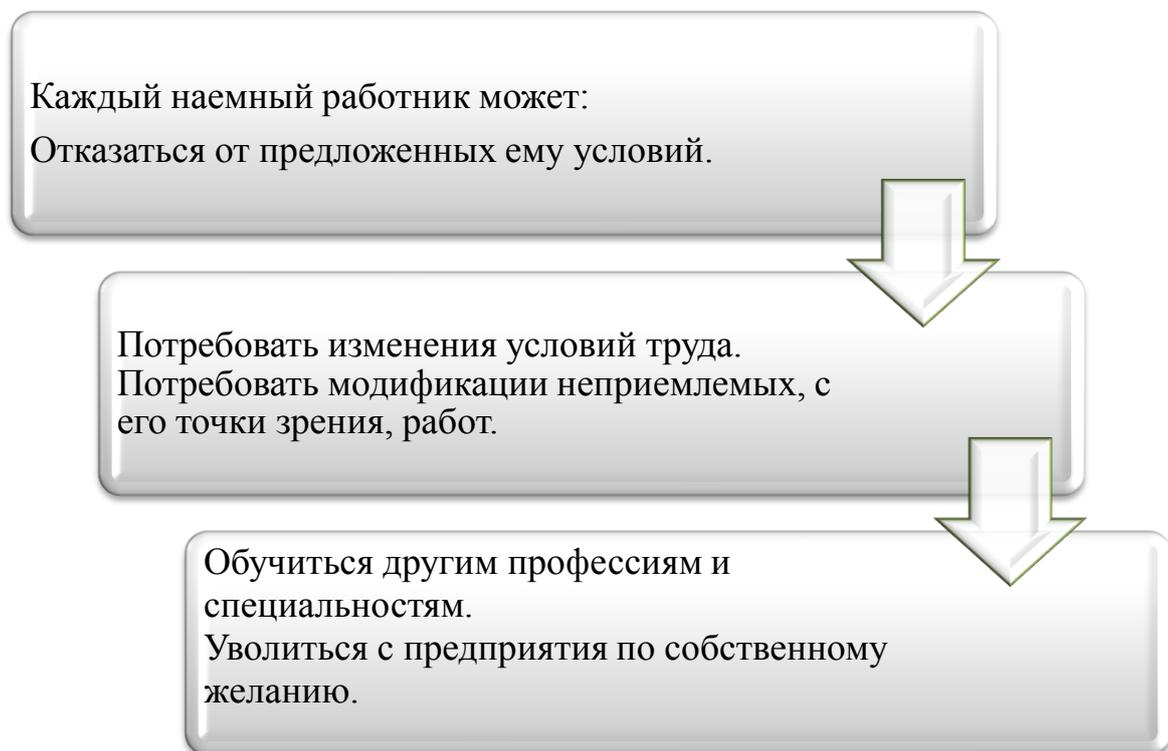


Рисунок 1.1 – Основные отличия трудовых ресурсов от других видов ресурсов предприятия

Количественные, качественные и структурные характеристики кадрового состава предприятия могут в той или иной степени измеряться абсолютными и

относительными показателями [28, с.556], представленными на рисунке 1.2.

Количественные, качественные и структурные характеристики кадрового состава		
<p>1) списочная и явочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений, отдельных категорий и групп на определенную дату;</p> <p>2) среднесписочная численность работников предприятия и (или) его внутренних подразделений за определенный период;</p>	<p>3) удельный вес работников отдельных подразделений (групп, категорий) в общей численности работников предприятия;</p> <p>4) темпы роста (прироста) численности работников предприятия за определенный период;</p> <p>5) темпы роста (прироста) численности работников предприятия за определенный период;</p>	<p>6) удельный вес служащих, имеющих высшее или среднее специальное образование в общей численности служащих и (или) работников предприятия;</p> <p>7) средний стаж работы по специальности руководителей и специалистов предприятия;</p> <p>8) текучести кадров по приему и увольнению работников;</p> <p>9) фондовооруженность труда работников и (или) рабочих на предприятии</p>

Рисунок 1.2 - Количественные, качественные и структурные характеристики кадрового состава предприятия

Немаловажным фактором трудовых ресурсов предприятия является возрастной показатель. Молодые специалисты, стремящиеся продвинуться по служебной лестнице обладают физическими возможностями, но не имеют достаточного опыта и знаний, в то же время работники, отработавшие на предприятии не один десяток лет, обладают интеллектуальными возможностями, что в совокупности позволяет предприятию, через наставничество эффективно использовать трудовые ресурсы [18, с.159].

Руководители, настроенные на процветание своих предприятий точно знают, что главный потенциал заключен в кадрах. Ни одна идея, ни самые новейшие программные продукты и инновационные технологии, ни

благоприятные внешние факторы, без профессионального трудового коллектива высокой эффективности финансово-хозяйственной деятельности добиться невозможно.

Трудовые ресурсы в разрезе возрастных показателей состоят из [9, с.178]:

- 1) трудоспособные лица в трудоспособном возрасте, работающие на предприятиях, в организациях и учреждениях
- 2) лица моложе трудоспособного возраста
- 3) лица, старше трудоспособного возраста (пенсионеры)

В экономической литературе трудовые ресурсы как социально-экономическая категория рассматриваются с четырех позиций представленных в таблице 1.1 [16, с.17].

Таблица 1.1 – Характеристика социально-экономических категорий трудовых ресурсов

Социально-экономическая категория трудовых ресурсов	Характеристика категории
1) Демографический аспект	Отражает зависимость трудовых ресурсов от воспроизводства населения и учитывает такие его корректировки (характеристики), как пол, возраст, место жительства и др.
2) Экономический аспект	Выражает экономические отношения по формированию, распределению и использованию трудоспособного населения в общественном производстве.
3) Социальный аспект	Отражает формирование и использование трудовых ресурсов внутри исторически определенной формации и под ее влиянием.

Руководители, стремящиеся вывести свои предприятия на лидирующие позиции должны вкладывать финансовые средства в трудовые ресурсы и

кадровую работу, понимая, что эти вложения в перспективе повысят конкурентоспособность на рынке аналогичных услуг и будут способствовать увеличению конечного результата деятельности предприятия – прибыли.

Управление персоналом имеет большое значение для любого хозяйствующего субъекта. Нет персонала – нет организации. Нет квалифицированного персонала – нет возможности достичь поставленных целей и выжить в жесткой конкурентной борьбе [8, с. 256]. Финансовые средства для создания и развития бизнеса можно получить в кредитных организациях, а собрать команду квалифицированных специалистов значительно сложнее.

Структура трудовых ресурсов подразделяется на две группы, представленные на рисунке 1.3.

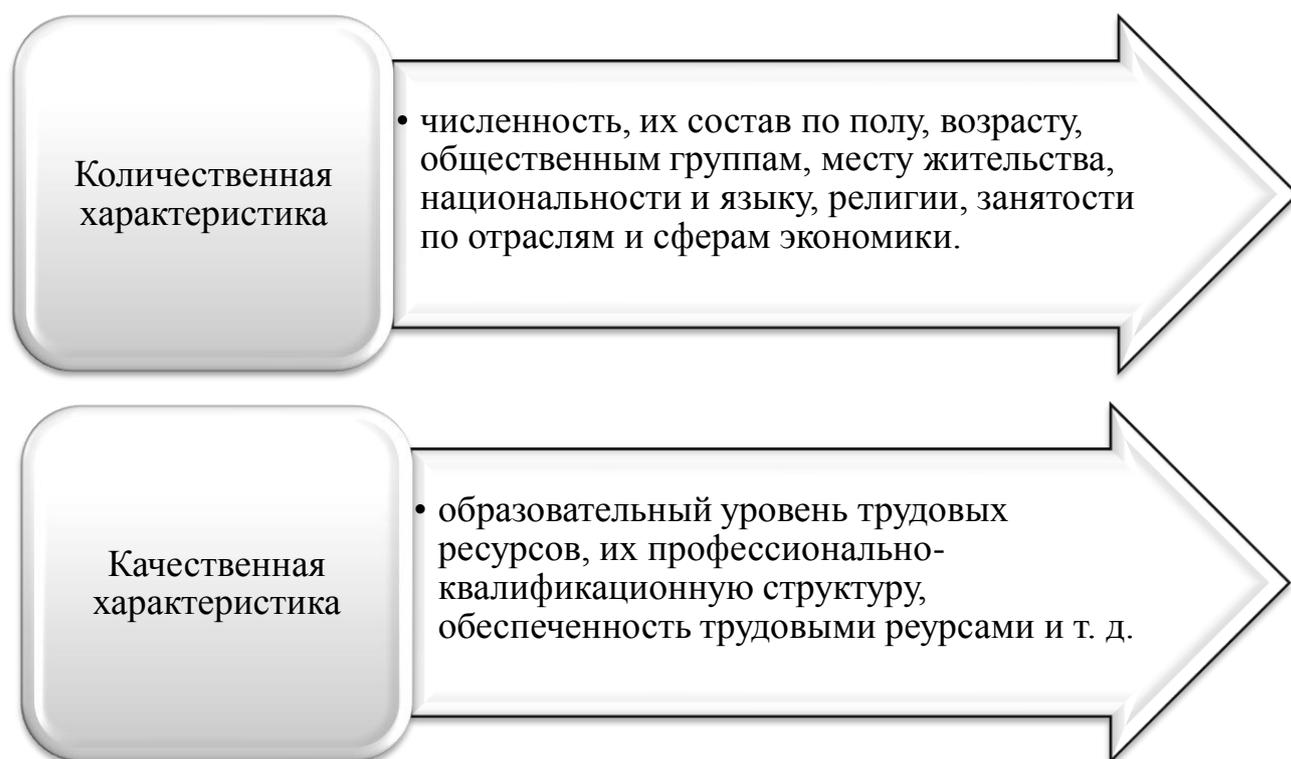


Рисунок 1.3 - Структура трудовых ресурсов

Современные предприятия характеризуются инновационно - техническим подходом к организации финансово-хозяйственной деятельности.

На первое место выходят вопросы обеспечения качества услуг, и именно это привело к изменению требований к персоналу, повышается значимость

творческого отношения к выполнению своих функциональных обязанностей, повышение профессиональных показателей [24, с. 44].

Это вынуждает руководителей предприятий использовать наиболее прогрессивные, инновационные методы управления персоналом.

В связи с этим необходимо обратить внимание на такие вопросы как обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами, эффективность использования персонала, выявление недостатков и резервов более рационального использования трудовых ресурсов.

Эффективное управление трудовыми ресурсами осуществляется через кадровую политику – это локальный нормативный акт предприятия, объединяющий основные цели и задачи управления персоналом, реализуемые кадровой службой предприятия [11, с.587].

Формируя кадровую политику, следует учитывать как внутренние факторы, так и воздействия внешней среды на трудовые ресурсы.

Кадровая политика должна быть ориентирована не только на экономические показатели деятельности предприятия, но и на достижение социального эффекта.

Кадровая политика, мотивированная на работника, будет способствовать повышению эффективности деятельности предприятия.

Кадровая политика во многом зависит от тех задач, которые ставит перед собой предприятие на конкретном этапе развития, поэтому она может быть жесткой, непопулярной для работников и нацеленной на интересы работодателя, либо наоборот защищать интересы работника.

Кадровая политика - это стратегические направления управления персоналом: позиция предприятия в отношении вопросов обучения и развития персонала, взаимоотношения работодателя и работников, то есть цели и задачи на перспективу [20, с.325].

В то же время кадровые службы предприятия ежедневно, осуществляют деятельность, направленную на оперативное управление трудовыми ресурсами: отбор, подбор, обеспечение квалифицированным персоналом его адаптация.

Без взаимосвязи между стратегией и тактикой невозможно достичь поставленных целей и решить задачи управления персоналом.

Современные кадровые технологии в системе управления трудовыми ресурсами представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 - Современные кадровые технологии в системе управления трудовыми ресурсами

Кадровые технологии	Характеристика кадровых технологий
1) Аттестация и профессиональное обучение персонала	Аттестация персонала — это периодическое освидетельствование профессиональной пригодности и соответствия занимаемой должности каждого работника определенной категории. Профессиональное обучение – процесс непосредственного приобретения новых профессиональных навыков и знаний сотрудниками организации.
2) Технология управления карьерой персонала	Включает в себя следующие этапы: определение потребностей; постановка целей; разработка плана профессионального обучения; определение сроков обучения; формирование бюджета и контроль за его исполнением; разработка учебной программы профессионального обучения; оценка эффективности профессионального обучения.
3) Технология мотивации персонала	Совокупность механизмов и процессов, обеспечивающих возникновение у персонала побуждений к достижению личных целей и целей организации (доплаты, надбавки, премия, вознаграждения).
4) Механизм формирования организационной культуры	Набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются членам организации через символические средства духовного и материального окружения организации.

1.2 Методика оценки эффективности использования трудовых ресурсов предприятия

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов ставит перед собой следующие задачи [30, с.545]:

1) Изучить и дать оценку обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами

2) Проанализировать трудовые ресурсы по категориям и профессиям, по стажу работы, по возрастным группам, по половой принадлежности, по образованию

3) Изучить показатели движения рабочей силы и текучести кадров

Ведущие экономисты расходятся во мнениях о показателях, характеризующих эффективность использования трудовых ресурсов. Некоторые из них считают, что основным и обобщающим критерием является производительность труда, то есть определение выработки продукции или оказания услуг на одного сотрудника в единицу времени или затраты труда на производство единицы продукции.

Количественные и качественные показатели в совокупности характеризуют эффективность использования трудовых ресурсов [22, с.102]:

1) Количественные показатели – анализу подвергается количество занятых в производственном процессе работников, динамика заработной платы, годовой фонд оплаты труда и отчислений в фонды социального страхования и обеспечения, годовой фонд фактически отработанного времени.

2) Качественные показатели – анализу подвергается изменение производительности труда через воздействие на национальный доход в целом

Индекс производительности труда ($I_{пт}$) определяется по формуле 1.1, 1.2:

$$I_{пт} = \frac{B_о}{B_б} \quad (1.1)$$

где,

V_o - выработка в отчетном периоде

V_b - выработка в базовом периоде

или

$$I_{пт} = \frac{T_{po}}{T_{pb}} \quad (1.2)$$

где,

T_{po} –трудоемкость в отчетном периоде

T_{pb} - трудоемкость в базовом периоде

Темпы роста производительности труда (ПТ) определяются в процентах как отношение уровня производительности труда, устанавливаемого на планируемый год, к базисному году и в процентах к предыдущему году по формуле 1.3, 1.4:

$$ПТ = \frac{V_o}{V_b} \times 100\% \quad (1.3)$$

или

$$ПТ = \frac{T_{po}}{T_{pb}} \times 100\% \quad (1.4)$$

Показатель трудоемкости продукции (услуг) имеет ряд преимуществ по сравнению с показателем выработки:

- устанавливает прямую зависимость: «объем производства - трудовые затраты»
- не зависит от изменений ассортимента и обеспечивает сопоставимость результатов.

Рост производительности труда имеет важное значение как критерий роста продаж, снижения себестоимости, увеличения конечного финансового результата деятельности хозяйствующего субъекта, повышение личных

доходов работников предприятия [25, с.123].

Чем меньше работников вовлекается в производственный процесс, чем выше удельный вес, полученный за счет роста производительности труда, тем эффективнее используются трудовые ресурсы.

Важное значение имеет анализ темпов роста производительности труда к средней заработной плате: если темпы роста производительности труда отстают от роста средней заработной платы, то при прочих равных условиях конечный финансовый результат предприятия имеет тенденцию к уменьшению [13, с.105].

Это соотношение рассчитывается по формуле 1.5, 1.6:

$$I_{зп} = \frac{З_{пф}}{З_{пн}} \quad (1.5)$$

где,

$З_{пф}$ - фактическая средняя заработная плата

$З_{пн}$ - плановая средняя заработная плата

или

$$I_{пт} = \frac{П_{тф}}{П_{тн}} \quad (1.6)$$

где,

$П_{тф}$ – фактическая производительность труда

$П_{тн}$ - плановая производительность труда

Коэффициент опережения определяется по формуле 1.7:

$$K_{опер} = \frac{I_{пт}}{I_{зп}} \quad (1.7)$$

Таким образом, рост заработной платы оказывает влияние на производительность труда, а в свою очередь грамотно организованная система оплаты труда влияет на рост производительности.

Основные направления анализа эффективности использования трудовых ресурсов [2, с.525]:

1. Анализ обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами – необходимо сравнить среднюю фактическую численность отчетного периода по отношению к предыдущим отчетным периодам, желательно в динамике за три года в разрезе квалификационных групп: рабочие, служащие, специалисты и руководители, выявляя отклонения.

2. Анализ уровня квалификации персонала - необходимо проанализировать наличие численности по специальностям и выявить излишек или недостаток по каждой классификационной группе. После чего руководству предприятия следует принять управленческие решения, направленные на сокращение или подпор персонала конкретно по каждой классификационной группе.

3. Анализ форм, динамики и причин движения трудовых ресурсов – следует проводить за ряд лет, как правило, за три года на основе коэффициентов общего оборота, приема, выбытия, стабильности, текучести, восполнения и постоянства кадров. Анализируя движение рабочей силы необходимо особое внимание уделить причинам увольнения работников: за нарушение трудовой дисциплины или по собственному желанию, так как увольнение работников по собственному желанию зачастую связаны с неудовлетворенностью работников, условиями труда, заработной платой, системой управления персонала, с нерешёнными социальными проблемами [26, с.75].

Расчеты показателей осуществляются по формулам приведенным ниже.

Коэффициент общего оборота ($K_{обо}$):

$$K_{обо} = \frac{П+В}{Ч_{сп}} \quad (1.8)$$

где,

П - число принятых работников за отчетный период

В - число выбывших работников за отчетный период

$Ч_{сп}$ - средне списочная численность работников за период

Коэффициент оборота по приёму ($K_{пр}$):

$$K_{пр} = \frac{П}{Ч_{сп}} \quad (1.9)$$

где,

П - число принятых работников за отчетный период

$Ч_{сп}$ - средне списочная численность работников за период

Коэффициент оборота по выбытию ($K_{в}$)

$$K_{в} = \frac{В}{Ч_{сп}} \quad (1.10)$$

где,

В - число выбывших работников за отчетный период

$Ч_{сп}$ - средне списочная численность работников за период

Коэффициент стабильности, текучести, восполнения и постоянства

$$K_{стоб} = \frac{Ч_{с5}}{Ч_{сп}} \quad (1.11)$$

где,

$Ч_{с5}$ - среднесписочная численность работников со стажем больше 5 лет

$Ч_{сп}$ - средне списочная численность работников за период

$$K_{стоб} = \frac{Ч_{сж} + Ч_{нпр}}{Ч_{сп}} \quad (1.12)$$

где,

$Ч_{сж}$ - численность работников выбывших за период по собственному желанию

$Ч_{нпр}$ - численность работников выбывших за период по неуважительным причинам

$Ч_{сп}$ - средне списочная численность работников за период

Коэффициент постоянства кадров ($K_{пост}$):

$$K_{\text{пост}} = 1 - K_{\text{в}} \quad (1.13)$$

где,

$K_{\text{в}}$ - коэффициент оборота по выбытию

Коэффициент восполнения кадров ($K_{\text{восп}}$):

$$K_{\text{восп}} = \frac{\Pi}{В} \quad (1.14)$$

где,

Π - число принятых работников за отчетный период

$В$ - число выбывших работников за отчетный период

Постоянные работники, работают на предприятии длительное время, стремятся продвигаться по служебной лестнице, постоянно повышая свою квалификацию, осваивают другие специальности, создают благоприятный микроклимат на предприятии. Коэффициенты постоянства и стабильности кадров отражают удовлетворенность работников условиями труда, заработной платой, социальным пакетом.

4. Анализ использования рабочего времени - необходимо проанализировать количество затраченного труда, выраженного количеством рабочего времени на основе баланса рабочего времени, то есть необходимо определить степень использования фонда рабочего времени [1, с.107].

Фонд рабочего времени ($\Phi_{\text{рв}}$) зависит от среднесписочной численности работников ($\text{Ч}_{\text{сп}}$), количества отработанных одним работником дней в среднем за год (Д), средней продолжительности рабочего дня ($\text{Т}_{\text{ср}}$), формула 1.15:

$$\Phi_{\text{рв}} = \text{Ч}_{\text{сп}} \times \text{Д} \times \text{Т}_{\text{ср}} \quad (1.15)$$

Сверхплановые потери рабочего времени зависят от простоев: целосменных (ЦСП) и внутрисменных (ВСП). Если фактически одним

работником отработано меньше дней и часов, чем предусматривалось планом, то можно определить сверхплановые потери рабочего времени по формулам 1.16, 1.17:

$$\text{ЦСП} = (D_{\text{ф}} - D_{\text{пл}}) \times \text{Ч}_{\text{сп}} \times \text{П}_{\text{пл}} \quad (1.16)$$

где,

$D_{\text{ф}}$ – фактически отработано дней одним работником

$D_{\text{пл}}$ – плановый показатель рабочих дней

$\text{Ч}_{\text{сп}}$ - средне списочная численность работников за период

$\text{П}_{\text{пл}}$ – плановая средняя продолжительность рабочего дня

$$\text{ВСП} = (\text{П}_{\text{ф}} - \text{П}_{\text{пл}}) \times D_{\text{ф}} \times \text{Ч}_{\text{сп}} \quad (1.17)$$

где,

$\text{П}_{\text{ф}}$ – фактическая продолжительность рабочего дня

$\text{П}_{\text{пл}}$ – плановая продолжительность рабочего дня

$D_{\text{ф}}$ - фактически отработано дней одним работником

$\text{Ч}_{\text{сп}}$ - средне списочная численность работников за период

После изучения потерь рабочего времени и их причин: дополнительный отпуск, болезнь, прогул, простои, как по вине предприятия, так и по независящим от предприятия причинам (отсутствие электроэнергии), анализируются проблемы, зависящие от предприятия с целью выявления резервов.

5. Анализ использования фонда заработной платы необходимо начать с расчёта абсолютного и относительного отклонения фактической его величины от аналогичных величин предшествующего отчетного периода. В процессе последующего анализа определяют факторы, вызвавшие абсолютное и относительное отклонения по фонду оплаты труда. В процессе анализа необходимо также установить эффективность использования фонда оплаты труда [29, с.559].

В случае перерасхода фонда оплаты труда в относительных показателях по отдельным классификационным группам работающих необходимо рассмотреть причины его возникновения.

Если перерасход фонда оплаты труда допущен в результате содержания излишнего количества работников или в результате нарушений, допущенных в оплате труда (завышение ставок заработной платы и выплаты премий, оплата простоев, сверхурочных работ и т.д.), это свидетельствует о том, что на предприятии не принимаются необходимые меры по анализу и устранению причин перерасхода фонда оплаты труда.

5. Анализ использования фонда оплаты труда осуществляют путем расчёта отклонений фактических от плановых.

Абсолютные отклонения ($\text{ФОТ}_{\text{абс}}$) определяются сравнением фактически использованных средств на оплату труда в отчетном периоде ($\text{ФОТ}_{\text{ф}}$) к фонду оплаты труда к аналогичному периоду предыдущего отчетного периода ($\text{ФОТ}_{\text{поп}}$) в целом по предприятию и по структурным подразделениям.

$$\text{ФОТ}_{\text{абс}} = \text{ФОТ}_{\text{ф}} - \text{ФОТ}_{\text{поп}} \quad (1.18)$$

Относительные отклонения определяются в процентном отношении фактически использованных средств на оплату труда в отчетном периоде ($\text{ФОТ}_{\text{ф}}$) к фонду оплаты труда к аналогичному периоду предыдущего отчетного периода ($\text{ФОТ}_{\text{поп}}$) по формуле 1.19:

$$\text{ФОТ}_{\text{отн}} = \frac{\text{ФОТ}_{\text{ф}}}{\text{ФОТ}_{\text{поп}}} \times 100 \quad (1.19)$$

При увеличении или уменьшении фонда оплаты труда следует проанализировать причины: изменение численности работников, увеличение средней заработной платы.

2 Анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Молния-Ямал»

2.1 Организационно-экономическая характеристика исследуемого предприятия

ООО «Молния Ямал» действует с 19.09.1995 года. С 01.04.2006 года в его состав вошел Оздоровительный комплекс «Ямал». Место нахождения: пос. Небуг, Туапсинский район, Краснодарский край. Режим работы — круглогодичный.

Комплекс имеет более 400 номеров категории 4 звезды, 170 номеров категории три звезды, новый, высокотехнологичный, оснащенный современным оборудованием медицинский центр, футбольное поле с искусственным покрытием, конгресс - центр.

Имеется благоустроенное общежитие для персонала [21].

Ежегодно предприятие оказывает населению услуг на сумму более 800 млн. рублей, инвестирует в развитие более 20 млн. рублей.

Приведенный ниже анализ финансового положения и эффективности деятельности ООО «Молния Ямал» выполнен за период 2017-2018г.г. (таблица 2.1).

Таблица 2.1 - Структура и динамика имущества и источников его формирования ООО «Молния Ямал»

Показатель	Значение показателей		Удельный вес		Отклонения	
	2017г.	2018г.	2017 г.	2018 г.	Абсолютные	Относительные
	(тыс. руб.)	(тыс. руб.)	(%)	(%)	(тыс. руб.)	(%)
Актив						
1. Внеоборотные активы	191135	182043	38,9	31,7	-9092	95,24
в том числе:						
основные средства	180388	172353	36,7	30	-8035	95,55

Продолжение таблицы 2.1

Отложенные налоговые активы	2357	2686	0,5	0,5	-5043	113,96
Прочие внеоборотные активы	8390	7004	1,7	1,2	-1386	83,48
2. Оборотные, всего	300464	391537	61,1	68,3	91073	130,31
в том числе:	17482	19027	3,6	3,3	1545	108,84
запасы						
дебиторская задолженность	17151	15103	3,5	2,6	-2048	88,06
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	231000	192000	46,97	33,49	-39000	83,12
денежные средства и денежные эквиваленты	34675	165191	7,05	28,82	130516	476,40
Прочие оборотные активы	156	216	0,03	0,04	60	138,46
Пассив						
Собственный капитал, в т.ч.	439106	523574	89,32	91,28	84468	119,24
Уставный капитал	209548	209548	42,63	36,53	0	100
Нераспределенная прибыль непокрытый убыток	229558	314026	46,70	54,75	84468	136,8
2. Долгосрочные обязательства, всего	12	356	<0,1	0,1	344	+29,7 раза
3. Краткосрочные обязательства, всего, в т.ч.	52481	49650	10,68	8,66	-2831	94,61

Продолжение таблицы 2.1

Краткосрочная кредиторская задолженность	36073	31856	7,34	5,55	7,3378 9	88,31
Оценочные обязательства	16408	17794	3,34	3,10	3,3376 8	108,45
Валюта баланса	491599	573580	100	100	81981	116,7

Из представленных в активе баланса данных видно, что в 2018г. в активах организации доля внеоборотных средств составляет 31,7%, а текущих активов – 68,3%. Активы организации за анализируемый период (2018 год) увеличились на 81981 тыс. руб. или на 16,7%. Отмечая рост активов, необходимо учесть, что собственный капитал увеличился еще в большей степени на 84468 тыс. руб. или 19,2%. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов является положительным показателем.

Рост активов организации связан, в основном, с ростом показателя по строке «денежные средства и денежные эквиваленты» на 130516 тыс. руб. (или 98,5% вклада в прирост активов).

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост произошел по строке «нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» (+84468 тыс. руб., или 98% вклада в прирост пассивов организации за год).

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить «краткосрочные финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)» в активе и «кредиторская задолженность» в пассиве (-39000 тыс. руб. и -4217 тыс. руб. соответственно).

Собственный капитал организации на 31.12.2018 равнялся 523574,0 тыс. руб. в т.ч. уставный капитал 209548 тыс. руб. В течение анализируемого периода отмечено заметное повышение собственного капитала на 84468,0 тыс. руб., или на 19,2%.

Удельный вес активов и структура капитала ООО «Молния Ямал»

представим на рисунке 2.1 – 2.2.



Рисунок 2.1 - Удельный вес активов ООО «Молния Ямал»

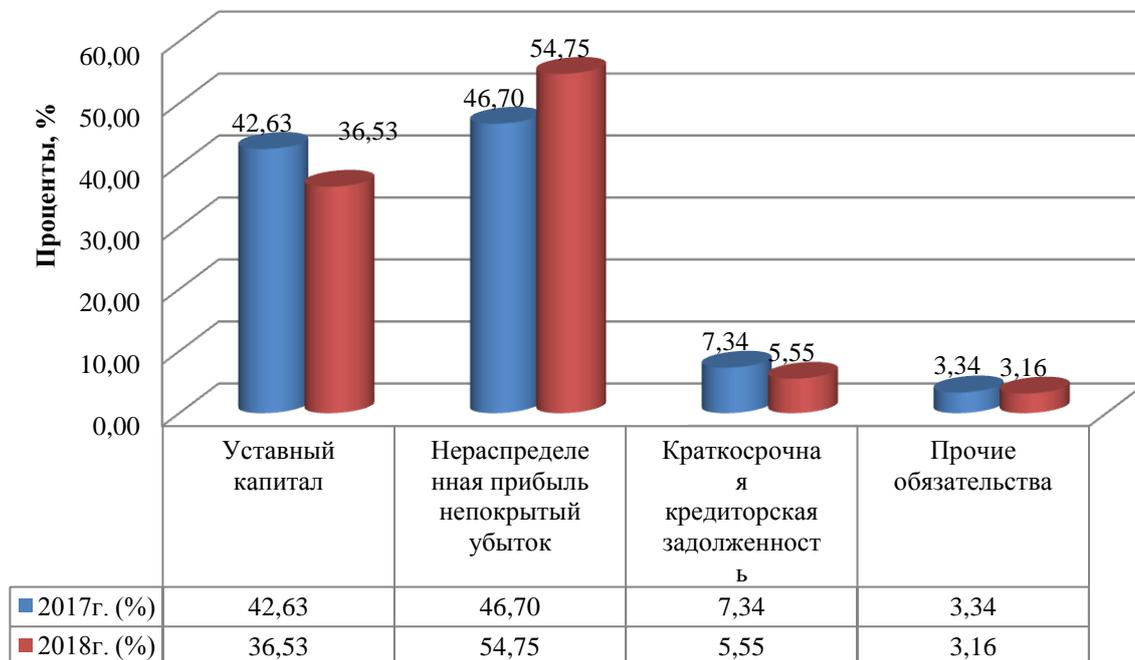


Рисунок 2.2 – Структура капитала ООО «Молния Ямал»

Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2 - Анализ финансовой устойчивости по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств ООО «Молния Ямал»

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек (недостаток)	
	2017г.	2018г.	2017г.	2018г.
СОС ₁ (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	247 971	341 531	+230 489	+322 504
СОС ₂ (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу, Net Working Capital)	247 983	341 887	+230 501	+322 860
СОС ₃ (рассчитанные с учетом как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам)	247 983	341 887	+230 501	+322 860

Излишек (недостаток) собственных оборотных средств рассчитаем путем определения разницы между собственными оборотными средствами и величиной запасов и затрат.

Расчеты показали, что за отчетный 2018 г. собственные оборотные средства покрывают находящиеся на предприятии запасы.

Вывод: финансовое положение по этому фактору характеризуется как абсолютно устойчивое. При этом нужно обратить внимание, что все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов за анализируемый период улучшили свои значения.

Из таблицы 2.3 видно, что из четырех соотношений, характеризующих соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения, выполняется три. Организация способна погасить наиболее

срочные обязательства за счет высоколиквидных активов (денежных средств и краткосрочных финансовых вложений), которых больше в 11,2 раза.

Таблица 2.3 - Анализ соотношения активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения ООО «Молния Ямал»

Активы по степени ликвидности	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Норм. соотношение	Пассивы по сроку погашения	На конец отчетного периода, тыс. руб.	Прирост за анализ. период, %	Излишек/недостаток платежей с средств тыс. руб.,
А1. Высоколиквидные активы (ден. ср-ва + краткосрочные фин. вложения)	357 191	+34,4	≥	П1. Наиболее срочные обязательства (привлеченные средства) (текущ. кред. задолж.)	31 856	-11,7	+325 335
А2. Быстрореализуемые активы (краткосрочная деб. задолженность)	15 103	-11,9	≥	П2. Среднесрочные обязательства (краткосроч. обязательства кроме текущ. кредит. задолж.)	17 794	+8,4	-2 691
А3. Медленно реализуемые активы (прочие оборот. активы)	19 243	+9,1	≥	П3. Долгосрочные обязательства	356	+29,7 раза	+18 887
А4. Труднореализуемые активы (внеоборотные активы)	182 043	-4,8	≤	П4. Постоянные пассивы (собственный капитал)	523 574	+19,2	-341 531

В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по

степени ликвидности, краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности).

В данном случае это соотношение не выполняется – краткосрочная дебиторская задолженность покрывает среднесрочные обязательства организации только лишь на 85%.

Однако это не столь критично, поскольку высоколиквидных активов достаточно не только для покрытия наиболее срочных обязательств, но и для покрытия в совокупности с краткосрочной дебиторской задолженностью среднесрочных обязательств организации.

Из «Отчета о финансовых результатах» (таблица 2.4) следует, что за 2018 г. организация получила прибыль от продаж в размере 122427 тыс. руб., что составило 13,9% от выручки. По сравнению с аналогичным периодом прошлого года прибыль от продаж выросла на 38690 тыс. руб., или на 46,2%.

Таблица 2.4 –Динамика финансовых результатов деятельности ООО «Молния Ямал» за 2017-2018гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.		Изменение показателя	
	2017г.	2018г.	тыс. руб.	± %
1. Выручка	770635	883686	+113051	+14,7
2. Расходы по обычным видам деятельности	686898	761259	+74361	+10,8
3. Прибыль от продаж	83737	122427	+38690	+46,2
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	9420	8400	-1020	-10,8
5. Прибыль до налогообложения	93157	130827	+37670	+40,4
6. Проценты к уплате	–	–	–	–
7. Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	20087	28088	+8001	+39,83
8. Чистая прибыль (убыток)	73070	102739	+29669	+40,6

Как видно из таблицы 2.4 по сравнению с прошлым периодом в текущем периоде, выросла как выручка от продаж, так и расходы по обычным видам деятельности (на 113051 и 74361 тыс. руб. соответственно).

Причем в процентном отношении изменение выручки (+14,7%) опережает изменение расходов (+10,8%)

Прибыль от прочих операций за рассматриваемый период составила 8 400 тыс. руб., что на 1020 тыс. руб. (10,8%) меньше, чем прибыль за аналогичный период прошлого года.

При этом величина прибыли от прочих операций составляет 6,9% от абсолютной величины прибыли от продаж за анализируемый период.

Чистая прибыль в 2018г по отношению к 2017г. увеличилась на 29669 тыс. руб. и составила 102739 тыс. руб.

Динамика выручки и прибыли наглядно представлена на рисунке 2.3

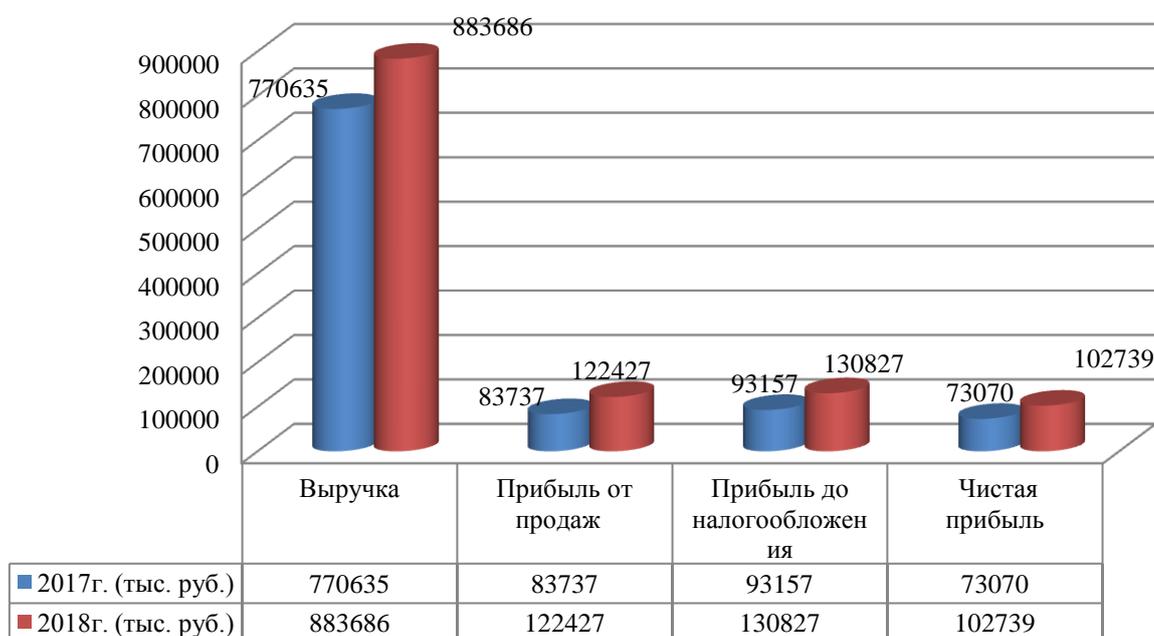


Рисунок 2.3 – Динамика выручки и прибыли ООО «Молния Ямал» за 2017-2018гг.

2.2 Анализ и оценка использования трудовых ресурсов ООО «Молния Ямал»

Основная цель анализа трудовых ресурсов на предприятии –

совершенствование системы управление персоналом.

Важно отметить, что необходим комплексный анализ, который предполагает изучение уровня и динамики любого отдельного показателя в тесной взаимозависимости от изменений уровня всех других.

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами. Предпосылкой и основой процесса производства являются люди, кадры.

С учетом этого анализ трудовых показателей целесообразно начать с выяснения изменений численности кадров, по всем категориям работающих в ООО «Молния-Ямал» (таблица 2.5).

Таблица 2.5 - Обеспеченность ООО «Молния-Ямал» трудовыми ресурсами за 2017-2018гг.

Категории работающих	Среднесписочная численность, чел			Удельный вес, %		
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.
Руководители	50	58	58	9,09	10,38	10,21
Специалисты	97	99	101	17,64	17,71	17,78
Служащие	81	83	84	14,73	14,85	14,79
Рабочие	322	319	325	58,55	57,07	57,22
Итого:	550	559	568	100	100	100

За период с 2016 по 2018 гг. среднесписочная численность в ООО «Молния Ямал» находилась на уровне: 2016г. - 550 человека, 2017г.- 559 человек, 2018г.- 568 человек.

Большую долю в течение всех трех лет из числа общей численности составляли рабочие: горничные, официанты, бармены, повара, кондитеры и др., (таблица 2.5), что естественно обусловлено спецификой организации.

На рисунке 2.4 представлена структура и динамика изменения численности персонала ООО «Молния Ямал» за 2016-2018гг.

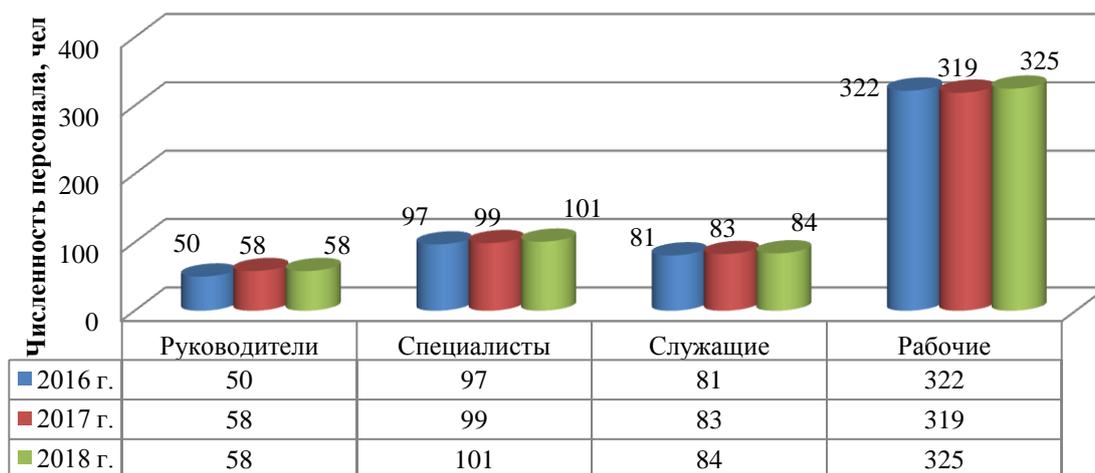


Рисунок 2.4 - Структура и динамика изменения численности персонала ООО «Молния Ямал» за 2016-2018гг.

Далее проанализируем качественный состав трудовых ресурсов ООО «Молния Ямал», т.е. распределение работающих по стажу работы и возрасту.

Таблица 2.6 - Распределение работников по трудовому стажу за 2016-2018 гг.

Группы работников по трудовому стажу	Среднесписочная численность, чел			Удельный вес, %		
	2016 г	2017 г	2018 г	2016 г	2017 г	2018 г
До 1 года	79	54	31	14,36	9,66	5,46
От 1 до 3	41	59	71	7,45	10,55	12,5
От 3 до 5	55	59	42	10,0	10,55	7,39
От 5 до 10	99	110	102	18,0	19,68	17,96
От 10 до 15	121	117	129	22,0	20,93	22,71
Свыше 15 лет	155	160	193	28,18	28,62	33,98
Итого:	550	559	568	100	100	100

Данные таблице 2.6 в целом отражают положительную динамику состава работников ресурсов ООО «Молния Ямал» по трудовому стажу. За анализируемый период снизился удельный вес работников со стажем работы до 1 года и составил 5,46%. Однако наблюдается снижение удельного веса работников со стажем от 5 до 10 лет в 2018г. по отношению к 2017г. и составили - 19,68% и 17,96% соответственно. Это ставит перед руководством

предприятия задачу, направленную на мотивированный подход к работе с персоналом, с целью устранения негативного явления - снижение профессионального опыта работников.

Численный состав по стажу работы персонала ООО «Молния Ямал» представлен на рисунке 2.5

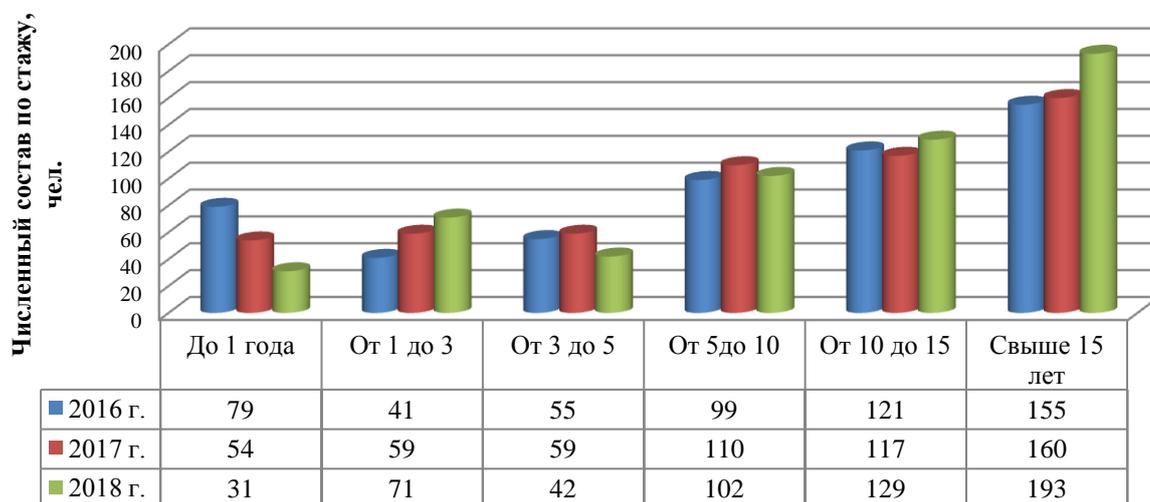


Рисунок 2.5 - Численный состав по стажу работы ООО «Молния Ямал»

Изменение состава работников ООО «Молния Ямал» по возрастному признаку идет в направлении увеличения удельного веса работников в возрасте от 30 до 39 лет: 2016г. - 146 человек или 26,55%, 2017г.- 152 человека или 27,19%, 2018г. - 167 человек или 29,4% и сокращения удельного веса работников в возрасте от 18 до 29 лет: 2016г. - 79 человек или 13,85%, 2017г.- 60 человека или 10,73%, 2018г. 50 человек или 8,8% (таблица 2.7, рисунок 2.6).

Это ставит перед аппаратом управления задачу, направленную на отбор претендентов данной возрастной группы.

Таблица 2.7 - Состав работников ООО «Молния Ямал» по возрастному признаку за 2016-2018 гг.

Группы работников по возрасту, лет	Среднесписочная численность, чел			Удельный вес, %		
	2016 г	2017 г	2018 г	2016 г	2017 г	2018 г
от 18 до 29	76	60	50	13,82	10,73	8,80

Продолжение таблицы 2.7

от 30 до 39	146	152	167	26,55	27,19	29,40
от 40 до 49	202	219	221	36,73	39,18	38,91
50 и старше	126	128	130	22,91	22,90	22,89
Итого:	550	559	568	100	100	100

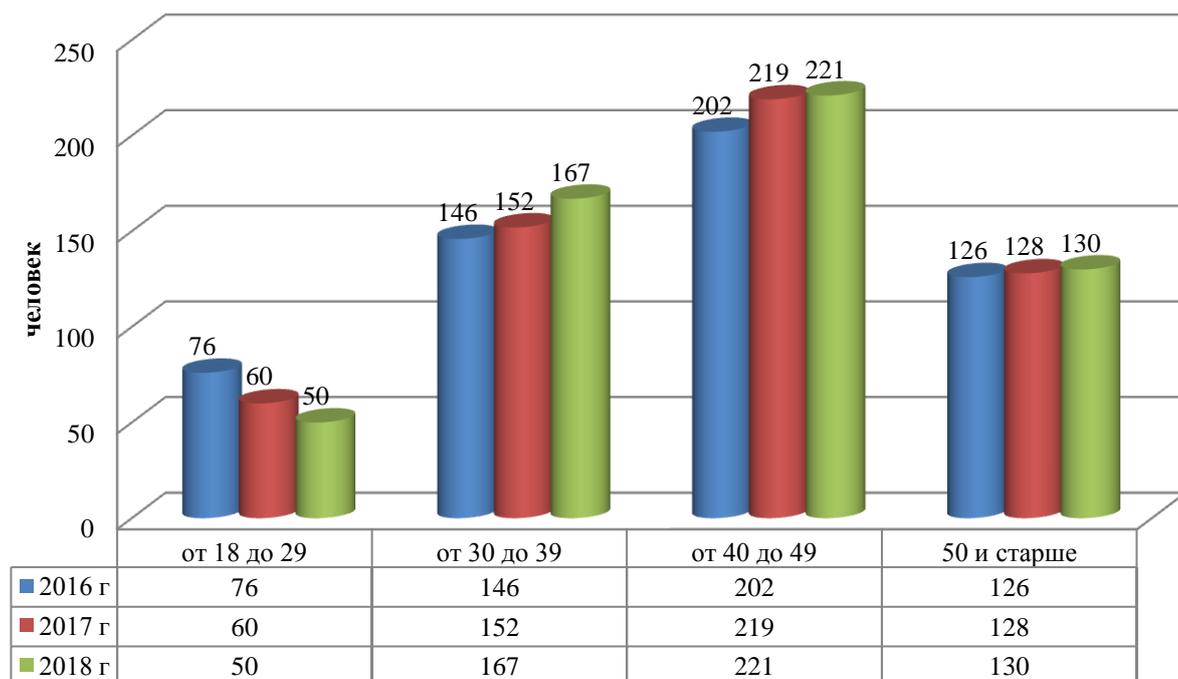


Рисунок 2.6 - Распределение персонала ООО «Молния Ямал» по возрастным группам

Таблица 2.8 - Состав работников ООО «Молния Ямал» по полу за 2016-2018 гг.

Группы работников по полу	Среднесписочная численность, чел			Удельный вес, %		
	2016 г	2017 г	2018 г	2016 г	2017 г	2018 г
Мужчины	162	163	171	29,45	29,16	30,11
Женщины	388	396	397	70,55	70,84	69,89
Всего	550	559	568	100	100	100

Доля женщин в общей численности персонала составляет в среднем 70%, что обусловлено спецификой организации (таблица 2.8), а структура персонала по полу ООО «Молния Ямал» представлена на рисунке 2.7.

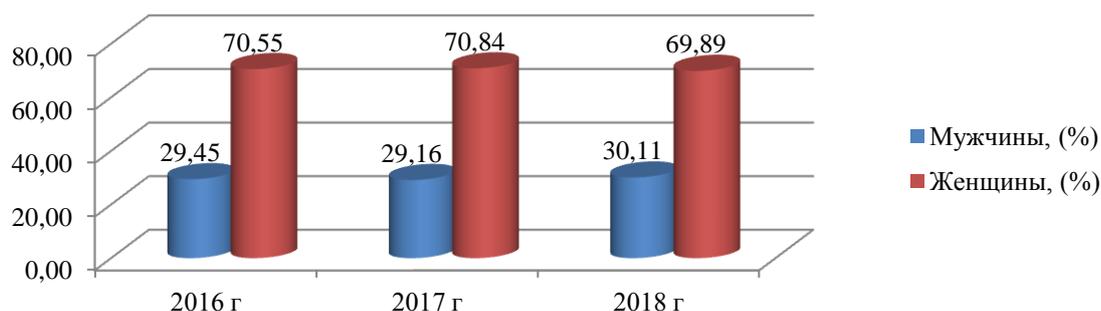


Рисунок 2.7 - Структура персонала ООО «Молния Ямал» по полу

Проведем анализ структуры сотрудников по образованию (таблица 2.9). Большинство сотрудников обладают высшим образованием: в 2016г.- 367 чел. или 66,73%, 2017г. - 3714 чел. или 66,37%, 2018г. – 381 чел. или 67,08%

Среднее профессиональное имеют около 20% сотрудников, неполное высшее около 10%, начальное профессиональное около 2,0% работающих, среднее общее около 1,5%.

Таблица 2.9 - Состав работников ООО «Молния Ямал» по образованию за 2016-2018 гг.

Группы работников по образованию	Среднесписочная численность, чел			Удельный вес, %		
	2016 г	2017 г	2018 г	2016 г	2017 г	2018 г
Среднее профессиональное	101	113	116	18,36	20,21	20,42
Неполное высшее	62	55	53	11,27	9,84	9,33
Высшее	367	371	381	66,73	66,37	67,08
Начальное профессиональное	12	12	10	2,18	2,15	1,76
Среднее (полное) общее	8	8	8	1,45	1,43	1,41
Итого:	550	559	568	100	100	100

Движение кадрового потенциала предприятия обусловлено приемом и увольнением работников в связи с переходом на другие предприятия, призывом в армию, уходом на пенсию, увольнением по собственному желанию и другим причинам. В результате численный состав работников предприятия постоянно изменяется.

Движение рабочей силы на предприятии, связанное с приемом и увольнением работников, является объектом анализа, поскольку уровень стабильности кадров - один из факторов, оказывающих влияние на производительность труда и эффективность производства.

Для характеристики движения рабочей силы ООО «Молния Ямал» рассчитаем и проанализируем динамику следующих показателей:

Коэффициент общего оборота ($K_{\text{оо}}$), рассчитываемый как отношение числа принятых и уволенных работников за анализируемый период к среднесписочной численности работников:

$$2016\text{г.} - K_{\text{оо}} = \frac{29+20}{550} = 0,09$$

$$2017\text{г.} - K_{\text{оо}} = \frac{23+14}{559} = 0,07$$

$$2018\text{г.} - K_{\text{оо}} = \frac{28+19}{568} = 0,08$$

Коэффициент оборота по приему ($K_{\text{пр}}$) рассчитывается как отношение количества принятого персонала на работу к среднесписочной численности персонала:

$$2016\text{г.} - K_{\text{пр}} = \frac{29}{550} = 0,05$$

$$2017\text{г.} - K_{\text{пр}} = \frac{23}{559} = 0,04$$

$$2018\text{г.} - K_{\text{пр}} = \frac{28}{568} = 0,05$$

Коэффициент оборота по выбытию ($K_{\text{в}}$) рассчитывается как отношение количества уволившегося персонала к среднесписочной численности персонала:

$$2016\text{г.} - K_{\text{в}} = \frac{20}{550} = 0,036$$

$$2017\text{г.} - K_{\text{в}} = \frac{14}{559} = 0,025$$

$$2018\text{г.} - K_{\text{в}} = \frac{19}{568} = 0,033$$

Коэффициент текучести кадров ($K_{\text{тк}}$) рассчитывается как отношение уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к среднесписочной численности персонала. Т.к. на исследуемом

объекте все работники увольнялись по собственному желанию, следовательно, коэффициент оборота по выбытию равен коэффициенту текучести кадров $K_v = K_{тк}$. Расчет показателей характеризующих движение рабочей силы ООО «Молния Ямал» представлен в таблице 2.10. Незначительные изменения коэффициентов характеризующих движение рабочей силы оздоровительного комплекса говорят о стабильности кадрового потенциала исследуемого объекта.

Таблица 2.10 - Движения рабочей силы ООО «Молния Ямал» за 2016-2018 гг.

Показатели	Значения		
	2016 г	2017 г	2018 г
Среднесписочная численность, чел	550	559	568
Принято, чел	29	23	28
Уволено, чел	20	14	19
в т. ч. по собственному желанию	20	13	19
за нарушению трудовой дисциплины	-	-	-
Коэффициенты:			
Общего оборота	0,09	0,07	0,08
Оборота рабочей силы по приему	0,05	0,04	0,05
Оборота рабочей силы по выбытию	0,036	0,025	0,033
Текучести	0,036	0,025	0,033

Эффективность труда – это производство товаров, работ, услуг в достаточном количестве с разумным соотношением доходов и расходов. Рост производительности труда имеет важное значение, как критерий роста продаж, снижения себестоимости, увеличения конечного финансового результата деятельности хозяйствующего субъекта, повышение личных доходов работников предприятия.

Производительность труда характеризуется следующими показателями:

- 1) Выработка – количество труда выполненного одним работником.
- 2) Трудоемкость – затраты живого труда, выраженные в рабочем времени на производство услуг.

Рассчитаем выработку:

$$B_{2018} = \frac{Q}{\text{Ч}_{\text{сп}} \times T_{\text{рв}}} = \frac{883686}{568 \times 1976} = 0,79$$

$$B_{2017} = \frac{Q}{\text{Ч}_{\text{сп}} \times T_{\text{рв}}} = \frac{770635}{559 \times 1973} = 0,69$$

Рассчитаем трудоемкость:

$$T_{\text{р}2018} = \frac{\text{Ч}_{\text{сп}} \times T_{\text{рв}}}{Q} = \frac{568 \times 1976}{883686} = 1,27$$

$$T_{\text{р}2017} = \frac{\text{Ч}_{\text{сп}} \times T_{\text{рв}}}{Q} = \frac{559 \times 1973}{770635} = 1,43$$

где,

B_{2018} – выработка в отчетном периоде

B_{2017} – выработка в предыдущем отчетном периоде

$T_{\text{р}2018}$ – трудоемкость в отчетном периоде

$T_{\text{р}2017}$ – трудоемкость в предыдущем отчетном периоде

Q – объем реализации

$\text{Ч}_{\text{сп}}$ – среднесписочная численность

$T_{\text{рв}}$ – затраты рабочего времени

На базе расчета коэффициентов результативности работы персонала, определяется индекс производительности труда. Данный показатель позволяет определить темп роста производственного процесса.

$$\text{Выработка: } \Delta\Pi_{\text{тр}} = \frac{B_{2018} - B_{2017}}{B_{2017}} \times 100 = \frac{0,79 - 0,69}{0,69} \times 100 = 14,49\%$$

$$\text{Трудоемкость: } \Delta\Pi_{\text{тр}} = \frac{T_{\text{р}2018} - T_{\text{р}2017}}{T_{\text{р}2017}} \times 100 = \frac{1,27 - 1,43}{1,43} \times 100 = -11,19\%$$

Сведем расчеты в таблицу 2.11

Таблица 2.11 – Динамика показателей производительности труда

Показатели	2017г.	2018г.	Отклонение	
			Абсолютные	Относительные
Выработка, чел/час	0,69	0,79	0,1	114,49
Трудоемкость, чел/час	1,43	1,27	-0,16	88,81

Наблюдается положительная динамика показателей производительности труда: выработка увеличилась на 14,49%, а трудоемкость уменьшилась на 11,19%.

3 Мероприятия по повышению эффективности использования трудовых ресурсов курортного комплекса ООО «Молния Ямал»

3.1 Рекомендации по организации внутрифирменного обучения персонала ООО «Молния Ямал»

Проведем анализ данных о подготовке и переподготовке персонала ООО «Молния Ямал» за 2016-2018 гг., так как именно степень квалификации оказывает непосредственное влияние на качество, объем оказанных услуг и соответственно на получение прибыли курортным комплексом.

Далее проанализируем затраты на подготовку и переподготовку персонала ООО «Молния Ямал» так как именно степень квалификации оказывает непосредственное влияние на качество, объем оказанных услуг и соответственно на получение прибыли предприятием (таблица 3.1).

Таблица 3.1 - Динамика численности персонала ООО «Молния Ямал» прошедшего обучение вне предприятия с отрывом от производства

Персонал	2016г.		2017г.		2018г.		Темп роста
	Чел.	%	Чел.	%	Чел.	%	2018г. к 2017г.(%)
Руководители	5	14,71	7	17,5	9	18,0	128,57
Специалисты	10	29,41	10	25,0	12	24,0	120,0
Служащие	9	26,47	11	27,5	15	30,0	136,36
Рабочие	10	29,41	12	30,0	14	28,0	116,67
Итого	34	100	40	100	50	100	125
Затраты на подготовку и переподготовку персонала							
Показатели	руб.	-	руб.	-	руб.	-	Темп роста (%)
Затраты на подготовку 1 сотрудника (усредненный показатель)	25000	-	30000	-	35000	-	116,67

Продолжение таблицы 3.1

Затраты на подготовку и переподготовку (руб.)	850000	-	1200000	-	1750000	-	145,83
---	--------	---	---------	---	---------	---	--------

В среднем затраты на подготовку и переподготовку каждого сотрудника составляют: 2016г.- 25000 рублей, 2017г.- 30000 рублей, 2018г. - 35000 рублей.

Наблюдается стабильная тенденция увеличения численности персонала курортного комплекса прошедшего подготовку и переподготовку, а также увеличение затрат на обучение персонала.

Таким образом, основными недостатками является:

1) работники проходят обучение с отрывом от производства, основной упор при этом делается на теорию, а не на практику

2) на предприятии не уделяется достаточно внимания выявлению потребности в обучении работников

3) часто не увязывается назначение на новую должность или повышение в должности с необходимостью прохождения работником обучения

4) не проводится систематический анализ потребности в подготовке и переподготовке кадров

Следующим шагом в проведенном аналитическом исследовании является анализ факторов, влияющих на эффективность системы управления персоналом. Для выявления наиболее значимых факторов, оказывающих влияние на управления кадрами организации на рассматриваемом предприятии, был использован такой метод, как анкетирование (приложение).

Респондентам было предложено оценить по пятибалльной шкале факторы, оказывающие влияние на эффективность управления персоналом ООО «Молния Ямал». Количество респондентов - 150 человек.

Результаты анализа внутренних факторов, влияющих на эффективность системы управления персоналом. Наибольшее влияние на эффективность управления персоналом оказывает квалификационный уровень работников -

значимость данного фактора 4,6.

Еще одним значимым фактором влияния является качество менеджмента - значимость данного фактора - 4,4.

Следующими по степени влияния на эффективность управления персоналом на предприятии являются такие факторы, как стиль руководства – 4 и платежеспособность - 4,2.

Влияние такого фактора, как условия труда, на эффективность управления персоналом исследуемого объекта респонденты оценили в 3,6 балла.

Результаты анализа внешних факторов, влияющих на эффективность системы управления персоналом. Наибольшее влияние на эффективность управления персоналом ООО «Молния Ямал» оказывает ситуация на рынке труда - значимость данного фактора 5. Еще одним значимым фактором влияния является изменения в законодательстве - значимость данного фактора - 4,4.

Следующими по степени влияния на эффективность управления персоналом на предприятии являются такие факторы, как темпы инфляции - 4,8 и демографический фактор - 3,4. Влияние такого фактора, как ставка ЦБ, на эффективность управления персоналом филиала респонденты оценили незначительно - 2,4.

Результаты проведенного исследования сведем в таблицу 3.2, а наглядно представим на рисунках 3.1-3.2.

Таблица 3.2 - Влияние факторов на эффективность управления персоналом

Внутренние факторы	Значимость фактора	Внешние факторы	Значимость фактора
Стиль руководства	4	Ставка рефинансирования	2,4
Квалифицированность	4,6	Демографическая ситуация	3,4
Качество менеджмента	4,4	Законодательство	4,4

Продолжение таблицы 3.2

Условия труда	3,6	Темпы инфляции	4,8
Платежеспособность	4,2	Ситуация на рынке труда	5

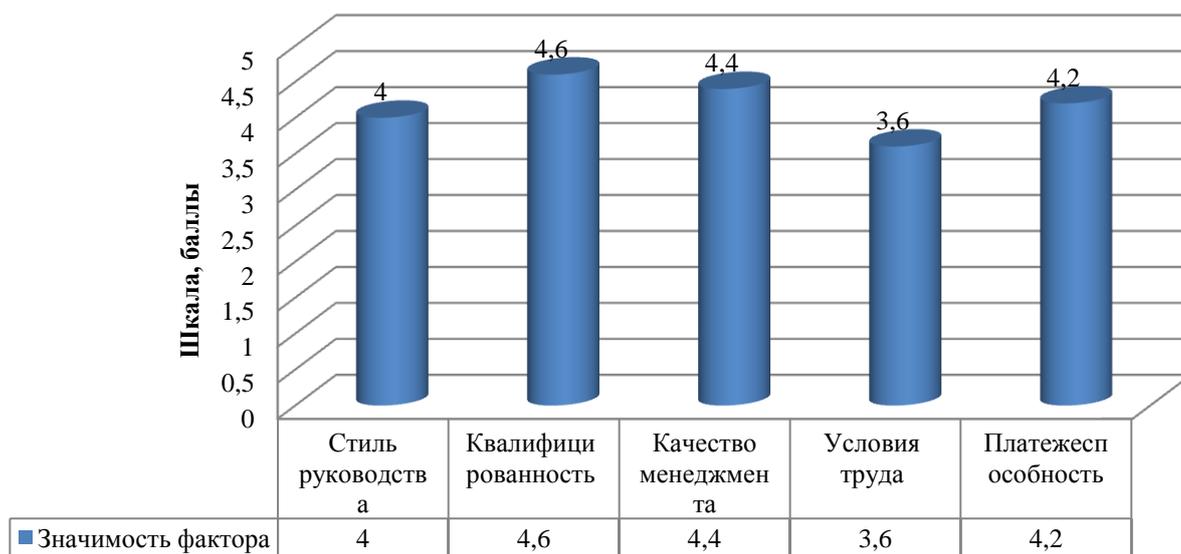


Рисунок 3.1 – Результаты анализа внутренних факторов, влияющих на эффективность управления персоналом ООО «Молния Ямал»

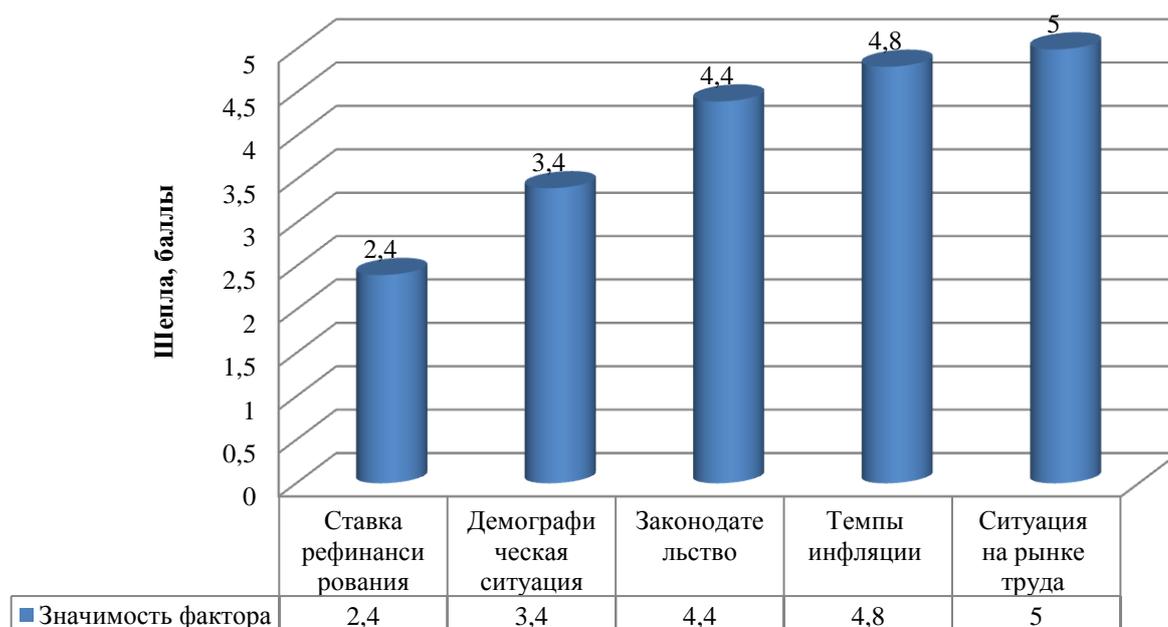


Рисунок 3.2 – Результаты анализа внешних факторов, влияющих на эффективность управления персоналом ООО «Молния Ямал»

Для оценки удовлетворенности работой коллектива, на предприятии было проведено анкетирование, результаты которого отражены в таблице 3.3 и на рисунке 3.3.

Респондентам были предложены вопросы анкеты, оценка ответов сгруппирована в процентном отношении к общему числу опрошенных.

Таблица 3.3 - Оценка удовлетворенности работой коллектива

Вопросы анкеты - Удовлетворенность работой	Оценка удовлетворенности, %
Вполне удовлетворены работой	47%
Удовлетворены	20,1%
Не вполне удовлетворены	13,6%
Не удовлетворены	18,1%
Крайне не удовлетворены	1,2%
Итого	100%

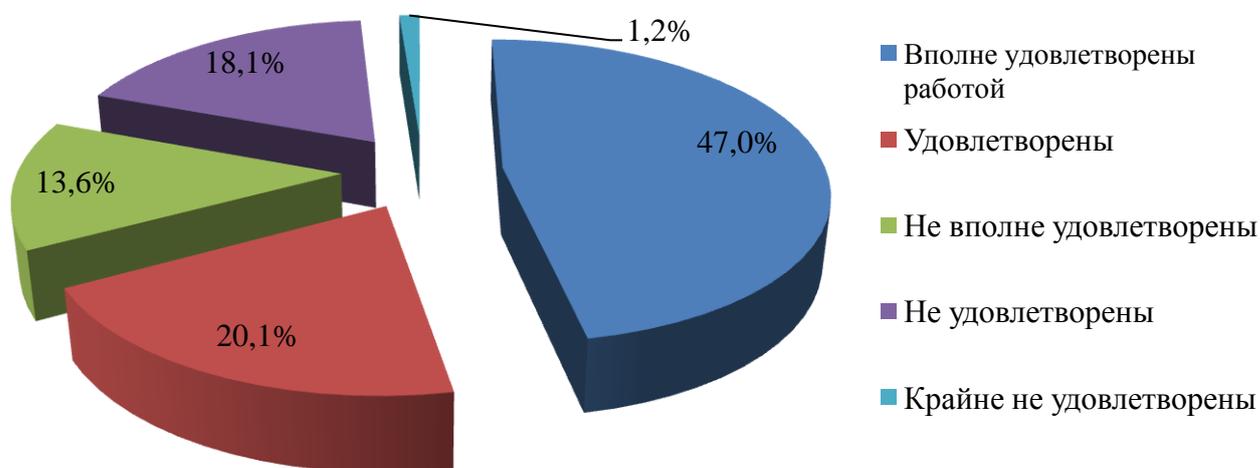


Рисунок 3.3 - Оценка удовлетворенности работой коллектива, % от числа опрошенных респондентов

Таким образом, можно сделать вывод, что в целом удовлетворены работой 67,1% (47% + 20,1%) из числа опрошенных, а остальные 32,9% не удовлетворены в той или иной степени. Это ставит перед работниками аппарата управления задачу в разработке и реализации мер по устранению недостатков в

этой области управления.

На основании проведенного анализа было выявлено, что наблюдается стабильная тенденция увеличения численности персонала предприятия прошедшего подготовку и переподготовку.

Необходимо также отметить то, что обучение работников происходит в основном вне предприятия и, как правило, с отрывом от производства. А это имеет ряд недостатков: большие затраты, чаще изучается теория, чем практика, и ее бывает сложно применить в обычной работе, работа может пострадать, если ключевые работники будут долго отсутствовать на рабочем месте.

При организации подготовки и переподготовки кадров не уделяется достаточно внимания выявлению потребности в обучении работников, часто не увязывается назначение на новую должность или повышение в должности с необходимостью прохождения работником обучения, не проводится систематический анализ потребности в переподготовке.

Для решения данных проблем можно рекомендовать создать в ООО «Молния Ямал» корпоративный учебный центр.

Наличие собственного учебного центра имеет ряд преимуществ:

- учебный центр будет самостоятельно осуществлять планирование обучения персонала;
- обучение персонала будет происходить без отрыва от производства;
- обучение будет осуществляться с учетом специфики деятельности предприятия, уклон будет делаться на практическое обучение на конкретном рабочем месте, а не на теорию;
- обучение персонала будут проводить высококвалифицированные специалисты в области бухгалтерского учета, аудита и анализа в сфере нефтепродуктообеспечения;
- снижение затрат на обучение;
- учебный центр обеспечит централизованную теоретическую и практическую подготовку сквозных и смежных профессий.

Основной задачей учебного центра будет являться: обеспечение

организации и учебно-методического руководства подготовки кадров, повышение квалификации руководящих работников, ведущих специалистов и специалистов.

Учебный центр будет осуществлять следующие функции:

- составление проектов перспективных и годовых планов подготовки и повышения квалификации персонала на основе предложений структурных подразделений предприятия;
- определение потребности в обучении персонала;
- организация работы по составлению учебных программ и другой учебно-методической документации по обучению персонала;
- подбор преподавателей из числа персонала (высококвалифицированные работники);
- обеспечение преподавателей учебной документацией и методическими пособиями;
- обеспечение централизованной теоретической и практической подготовки сквозных и смежных профессий;
- участие в работе квалификационных и аттестационных комиссий, состав и функции, которых определяется действующим положением о проведении квалификационных экзаменов;
- составление графиков и расписания занятий для всех видов переподготовки персонала.

Учебный центр будет входить в состав службы управления персоналом.

В системе обучения персонала после внедрения предложенных мероприятий появится такой элемент как планирование, т.е. определение необходимости в обучении персонала.

В процессе обучения персонала после внедрения произойдут следующие изменения:

- заявки от подразделений, на обучение работников поступающие в службу управления персоналом, будут анализироваться менеджером по подготовке персонала, затем он будет определять необходимость в обучении

работников, после чего заявки будут передаваться в учебный центр;

– поиском учебных заведений будет заниматься методист по учебной работе учебного центра;

– учебный центр самостоятельно будет привлекать тренинг-менеджеров и преподавателей, как со стороны, так и искать внутри предприятия, составлять смету расходов на обучение и разрабатывать программы обучения.

Для осуществления всего комплекса предложенных мероприятий в рамках службы управления персоналом необходимо выделить 1 штатную единицу – специалиста по учебно-методической работе.

Заработная плата специалиста по учебно-методической работе, устанавливается в соответствии с его квалификацией и значимостью для проекта и предположительно будет составлять 26726 рублей. Продолжительность проекта для расчетов предполагается 12 месяцев.

При определении стоимости проекта совершенствования системы внутрифирменного обучения выделим два вида затрат:

1. Капитальные (единовременные) затраты могут быть определены как любые затраты, понесенные при создании, приобретении, расширении или усовершенствовании актива, предназначенного для использования в компании.

2. Текущие затраты можно определить как затраты, понесенные для получения прибыли или для поддержания доходности компании. Выгода от этих затрат используется в текущем отчетном периоде. Текущие затраты состоят из расходов компании на повседневные нужды (таблица 3.4).

Таблица 3.4 - Затраты по организации учебного центра в ООО «Молния Ямал»

Виды затрат	Наименование затрат	Сумма, руб.
Единовременные	Организация рабочего места специалиста по учебно-методической работе (приобретение оргтехники, канцелярские товары)	30000

Продолжение таблицы 3.4

Текущие	1) Учебные материалы	14600
	2) Заработная плата специалиста по учебно-методической работе	26726
	3) Отчисления в фонды социального страхования и обеспечения от заработной платы специалиста по учебно-методической работе	8018
	4) Заработная плата преподавателям	65399
	5) Отчисления в фонды социального страхования и обеспечения от заработной платы специалиста по учебно-методической работе	19620
Итого каждый месяц		134363
Итого за 12 месяцев	$134363 * 12 = 1612356$	1612356
Стоимость проекта	$30000 + 1612356 = 1642356$	1642356
Затраты на подготовку и переподготовку персонала вне предприятия с отрывом от производства в 2018г.	$50 \text{ чел.} * 35000 \text{ руб.} = 1750000$	1750000
Экономический эффект от создания корпоративного учебного центра	$1750000 - 1642356 = 107644$	107644

Итак, итоговая стоимость проекта с учетом текущих, капитальных и трудовых затрат составляет 1642356 рублей. Из данных проведенного анализа видно, что затраты на обучение персонала в 2018г. составили 1750000 рублей. Следовательно, экономический эффект от реализации проекта составит 107644 руб. ($1750000 - 1642356 = 107644$ руб.).

Необходимо отметить, что финансирование проекта будет осуществляться из собственных средств организации, т.е. за счет нераспределенной прибыли, которая в 2018г. составляла 84468 тыс. руб.

Таким образом, мероприятия совершенствования системы обучения персонала ООО «Молния Ямал» экономически обоснованы.

3.2 Внедрение кадрового контроллинга в системе управления персоналом ООО «Молния Ямал»

Концепция контроллинга управления персоналом является современным механизмом управления персоналом компании, который позволяет моментально реагировать на изменения внешней среды, вносить поправки и отслеживать ситуацию, как в краткосрочном, так и в долгосрочном периодах.

Следует различать понятия «контроль» и контроллинг». Если контроль – это анализ уже свершившихся фактов, выявление ошибок управления и их исправление, то контроллинг – это стратегический менеджмент, направленный на перспективу, планирование и регулирование деятельности руководства в области управления персоналом (рисунок 3.4).

Различия между контролем и контроллингом		
<p>Контроль:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Анализ работы предприятия в предыдущем отчетном периоде 2) Выявление ошибок, нарушение трудовой дисциплины, снижение квалификации сотрудников 3) Применение мер материального и нематериального наказания 		<p>Контроллинг:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Планирование работы в области управления персоналом на перспективу 2) Наблюдение и регулирование работы персонала 3) Помощь руководству в принятии стратегических решений управления персоналом

Рисунок 3.4 – Принципиальные различия между контролем и контроллингом

В контроллинге системы управления персоналом можно выделить два

основных направления: оперативные задачи и стратегические задачи.

Стратегический контроллинг персонала предполагает осуществление работы в области управления персоналом на перспективу и в то же время определение влияния на экономические результаты деятельности предприятия.

Оперативный контроллинг – это мероприятия текущего отчетного периода в основе которых лежат стратегические цели.

Основные задачи контроллинга управления персоналом представлены на рисунке 3.5.

Задачи контроллинга персонала		
Оперативные задачи:		Стратегические задачи:
Подбор персонала		1. Концепция в области стратегии персонала
2. Расстановка персонала		2. Стратегическое планирование количественных и качественных показателей персонала
3. Развитие персонала		3. Контроль результатов в области достижения стратегических целей по персоналу
4. Руководство персоналом		
5. Сервис для работников		
6. Маркетинг персонала		
7. Мотивация персонала		
8. Увольнение		

Рисунок 3.5 – Основные задачи контроллинга системы управления персоналом ООО «Молния Ямал»

В целях совершенствования системы управления трудовыми ресурсами и как следствие повышения эффективности финансово-экономической деятельности ООО «Молния Ямал» в целом нами предлагается внедрить кадровый контроллинг в систему управления персоналом ООО «Молния Ямал».

С этой целью предполагается ввести в штат кадровой службы ООО «Молния Ямал» новую должность: специалист по контроллингу - это специалист, который обеспечивает систему информационно-аналитической

поддержки принятия решений при управлении персоналом (статистика, управление трудовыми ресурсами, отчеты, документация).

В настоящее время существует достаточно информационных программных продуктов, с помощью которых можно реализовать задачи и функции специалиста по контроллингу, однако деятельность санаторно-курортного комплекса имеет свои индивидуальные бизнес-процессы, которые нуждаются в создании уникальных методик контроля, сбора и передачи информации. Обязанности специалиста по контроллингу представлены на рисунке 3.6.

Функциональные обязанности специалиста по контроллингу системы управления трудовыми ресурсами ООО «Молния Ямал»
1) Финансовый анализ и контроль в области структурных расходов по управлению персоналом курортного комплекса;
2) Участие в процессе планирования, отбора, подбора, обучения персонала (краткосрочное, долгосрочное);
3) План, факт анализ эффективности использования трудовых ресурсов;
4) Контроль и оптимизация затрат в зоне своей ответственности;
5) Подготовка отчетов по различным количественным и качественным критериям своей деятельности;
6) Составление кадровой отчетности по факту, работа с аудиторами.

Рисунок 3.6 – Функциональные обязанности специалиста по контроллингу системы управления трудовыми ресурсами ООО «Молния Ямал»

Рассчитаем затраты на введение должности специалиста по контроллингу в штат кадровой службы ООО «Молния Ямал».

Состав затрат:

1) Единовременные затраты – оборудование рабочего места: приобретение вычислительной техники и программного обеспечения, затраты на приобретение новых бланков и других средств документационного оформления (условно принимается – 5% от стоимости вычислительной

техники;

Вычислительная техника – 38200 руб.

Программное обеспечение – 8500 руб.

Затраты на приобретение новых бланков и других средств документационного оформления - 38200 руб.*5%= 1910 руб.

Итого: = 38200 +8500 +1910 руб. = 43230 руб.

2) Текущие затраты ($Z_{т}$) – заработная плата специалиста по контроллингу и отчисления в фонды социального страхования и обеспечения

Заработная плата специалиста по контроллингу: 27000 руб.

Отчисления в фонды социального страхования и обеспечения:

27000руб. *30% = 8100 руб.

Итого: $Z_{т}$ = 27000 руб. +8100 руб. = 35100 руб. в месяц

$Z_{т}$ = 35100 руб.*12 месяцев = 421200 руб. в год

Общие затраты ($Z_{общ}$) рассчитаем по формуле:

1

$$Z_{общ} = Z_{е} + Z_{т} \quad (3.1)$$

$Z_{общ}$ = 43230 руб. + 421200 руб. = 464430 руб.

Затраты на введение должности специалиста по контроллингу в штат кадровой службы ООО «Молния Ямал» сведем в таблицу 3.5.

Таблица 3.5 - Затраты на введение должности специалиста по контроллингу в штат кадровой службы ООО «Молния Ямал»

Показатели	Сумма затрат, (руб.)
Единовременные затраты:	
Вычислительная техника	38200
Программное обеспечение	8500
Затраты на приобретение новых бланков и других средств документационного оформления - 38200 руб.*5%= 1910 руб.	1910

Продолжение таблицы 3.5

Итого: (38200 +8500 +1910 руб. = 43230 руб.)	43230
Текущие затраты:	
Заработная плата специалиста по контроллингу	27000
Отчисления в фонды социального страхования и обеспечения: 27000руб. *30% = 8100 руб.	8100
Итого:	35100
Текущие затраты: за год	421200
Общие затраты 43230 руб. + 421200 руб. = 464430 руб.	464460

Основной целью внедрения контроллинга управления персоналом является увеличение финансовой продуктивности предприятия, его конкурентоспособности, и, главное, повышении качества обслуживания и предоставляемых услуг. Реально оценить продуктивность предлагаемых мероприятий достаточно трудно, однако, учитывая мировой опыт, продуктивность управления персоналом может повыситься до 15- 20%. Сюда заходит как финансовая продуктивность, так и увеличение продуктивности работы профессионалов и улучшение психического климата в коллективе.

Предположим, что чистая прибыль после внедрения данного мероприятия увеличиться хотя бы на 1% по отношению к базовому 2018г. Чистая прибыль в 2018г. составила 102739 тыс. руб. Прогноз увеличения чистой прибыли: 102739 тыс. руб. *1% = 1027,39 тыс. руб. В этом случае экономический эффект от внедрения мероприятия можно будет рассчитать по формуле:

$$Э_{эф} = \frac{Ч_{пр}}{З_{общ}} \quad (3.2)$$

$$Э_{эф} = \frac{1027,39}{464,430} = 2,21$$

Подсчитаем, за какое количество времени окупятся предложенные нами мероприятия.

$$T_{\text{ок}} = \frac{Z_{\text{общ}}}{Ч_{\text{пр}}} \quad (3.3)$$

$$T_{\text{ок}} = \frac{464,430}{1027,39} = 0,44$$

Следовательно, затраты на внедрение контроллинга системы управления персоналом в ООО «Молния Ямал» очень быстро окупятся. Осуществляемые затраты окупятся и принесут доход с каждого вложенного рубля 2,21 руб. Таким образом, затраты окупятся за 4,5 месяца.

Заключение

На сегодняшний день, персонал является стратегическим ресурсом предприятия. Рациональное использование трудовых ресурсов способствует эффективной работе предприятия, позволяет наращивать объемы реализации услуг, и как следствие увеличение прибыли.

Повышение эффективности использования трудовых ресурсов является одним из основных источников экономического роста предприятия. Следовательно, анализ показателей использования трудовых ресурсов таких как обеспеченность, динамики изменения численности, распределение работников по стажу, образованию, возрастным группам имеет немаловажное значение.

Результаты исследования курортного комплекса ООО «Молния Ямал» показали:

1) По экономическим показателям

– Из представленных в активе баланса данных видно, что в 2018г. в активах организации доля внеоборотных средств составляет 31,7%, а текущих активов – 68,3%. Активы организации за анализируемый период (2018 год) увеличились на 81981 тыс. руб. или на 16,7%.

– Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост произошел по строке «нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)» (+84468 тыс. руб., или 98% вклада в прирост пассивов организации за год).

– Из «Отчета о финансовых результатах» следует, что за 2018 г. организация получила прибыль от продаж в размере 122427 тыс. руб., что составило 13,9% от выручки.

– По сравнению с аналогичным периодом прошлого года прибыль от продаж выросла на 38690 тыс. руб., или на 46,2%.

– По сравнению с прошлым периодом в текущем периоде выросла как выручка от продаж, так и расходы по обычным видам деятельности (на 113051 и 74361 тыс. руб. соответственно).

– Причем в процентном отношении изменение выручки (+14,7%) опережает изменение расходов (+10,8%)

– Прибыль от прочих операций за рассматриваемый период составила 8 400 тыс. руб., что на 1020 тыс. руб. (10,8%) меньше, чем прибыль за аналогичный период прошлого года.

2) По анализу и оценке использования трудовых ресурсов

– За период с 2016 по 2018 гг. среднесписочная численность в ООО «Молния Ямал» находилась на уровне: 2016г. - 550 человека, 2017г.- 559 человек, 2018г.- 568 человек. Большую долю в течение всех трех лет из числа общей численности составляли рабочие: горничные, официанты, бармены, повара, кондитеры

– За анализируемый период снизился удельный вес работников со стажем работы до 1 года и составил 5,46%. Однако наблюдается снижение удельного веса работников со стажем от 5 до 10 лет в 2018г. по отношению к 2017г. и составили - 19,68% и 17,96% соответственно.

– Изменение состава работников ООО «Молния Ямал» по возрастному признаку идет в направлении увеличения удельного веса работников в возрасте от 30 до 39 лет: 2016г. - 146 человек или 26,55%, 2017г.- 152 человека или 27,19%, 2018г. - 167 человек или 29,4% и сокращения удельного веса работников в возрасте от 18 до 29 лет: 2016г. - 79 человек или 13,85%, 2017г.- 60 человека или 10,73%, 2018г. 50 человек или 8,8%

– Доля женщин в общей численности персонала составляет в среднем 70%, что обусловлено спецификой организации

– Большинство сотрудников обладают высшим образованием: в 2016г.- 367 чел. или 66,73%, 2017г. - 3714 чел. или 66,37%, 2018г. – 381 чел. или 67,08%

– Среднее профессиональное имеют около 20% сотрудников, неполное высшее около 10%, начальное профессиональное около 2,0% работающих, среднее общее около 1,5%.

– Расчеты показателей производительности труда показали, что

выработка в 2018г. по отношению к 2017г увеличилась на 14,49%, а трудоемкость уменьшилась на 11,19%, что является положительной динамикой.

– В среднем затраты на подготовку и переподготовку каждого сотрудника составляют: 2016г.- 25000 рублей, 2017г.- 30000 рублей, 2018г. - 35000 рублей.

– Наблюдается стабильная тенденция увеличения численности персонала курортного комплекса прошедшего подготовку и переподготовку, а также увеличение затрат на обучение персонала.

3) Анализ факторов, влияющих на эффективность системы управления персоналом показал

– Результаты анализа внутренних факторов, влияющих на эффективность системы управления персоналом. Наибольшее влияние на эффективность управления персоналом оказывает квалификационный уровень работников - значимость данного фактора 4,6. Еще одним значимым фактором влияния является качество менеджмента - значимость данного фактора - 4,4. Следующими по степени влияния на эффективность управления персоналом на предприятии являются такие факторы, как стиль руководства – 4 и платежеспособность - 4,2. Влияние такого фактора, как условия труда, на эффективность управления персоналом исследуемого объекта респонденты оценили в 3,6 балла.

– Результаты анализа внешних факторов, влияющих на эффективность системы управления персоналом. Наибольшее влияние на эффективность управления персоналом ООО «Молния Ямал» оказывает ситуация на рынке труда - значимость данного фактора 5. Еще одним значимым фактором влияния является изменения в законодательстве - значимость данного фактора - 4,4. Следующими по степени влияния на эффективность управления персоналом на предприятии являются такие факторы, как темпы инфляции - 4,8 и демографический фактор - 3,4. Влияние такого фактора, как ставка ЦБ, на эффективность управления персоналом филиала респонденты оценили незначительно - 2,4.

На основании вышеизложенного можно сделать следующие выводы:

1) За 2018 г. организация получила прибыль от продаж в размере 122427 тыс. руб., что составило 13,9% от выручки.

2) Чистая прибыль в 2018г по отношению к 2017г. увеличилась на 29669 тыс. руб. и составила 102739 тыс. руб.

3) Незначительные изменения коэффициентов характеризующих движение рабочей силы оздоровительного комплекса говорят о стабильности кадрового потенциала исследуемого объекта

4) Наблюдается положительная динамика показателей производительности труда: выработка увеличилась на 14,49%, а трудоемкость уменьшилась на 11,19%

5) Работники проходят обучение с отрывом от производства, за 2018г. общая сума затрат на подготовку и переподготовку составили 1750000 руб.

На основании проведенного исследования можно рекомендовать направления совершенствования эффективности управления трудовыми ресурсами курортного комплекса ООО «Молния Ямал»:

1) Создать корпоративный учебный центр.

Для осуществления всего комплекса предложенных мероприятий в рамках службы управления персоналом необходимо выделить 1 штатную единицу – специалиста по учебно-методической работе.

При определении стоимости проекта совершенствования системы внутрифирменного обучения выделим два вида затрат: капитальные (единовременные), которые включают в себя затраты на организацию рабочего места специалиста по учебно-методической работе (приобретение оргтехники, канцелярские товары) и составят – 30000 руб. и текущие – 1612356 руб. Стоимость проекта в целом 1642356 руб.

Из данных проведенного анализа видно, что затраты на обучение персонала в 2018г. составили 1750000 рублей. Следовательно, экономический эффект от реализации проекта составит 107644 руб. ($1750000 - 1642356 = 107644$ руб.).

2) В целях совершенствования системы управления трудовыми ресурсами и как следствие повышения эффективности финансово-экономической деятельности ООО «Молния Ямал» в целом нами предлагается внедрить кадровый контроллинг в систему управления персоналом ООО «Молния Ямал».

С этой целью предполагается ввести в штат кадровой службы ООО «Молния Ямал» новую должность: специалист по контроллингу - это специалист, который обеспечивает систему информационно-аналитической поддержки принятия решений при управлении персоналом (статистика, управление трудовыми ресурсами, отчеты, документация).

Затраты на введение должности специалиста по контроллингу в штат кадровой службы ООО «Молния Ямал» составляют 464430 руб.

Предположим, что чистая прибыль после внедрения данного мероприятия увеличится хотя бы на 1% по отношению к базовому 2018г. Чистая прибыль в 2018г. составила 102739 тыс. руб. Прогноз увеличения чистой прибыли: 102739 тыс. руб. *1% = 1027,39 тыс. руб.

Расчеты показали, что осуществляемые затраты окупятся и принесут доход с каждого вложенного рубля 2,21 руб. и окупятся за 4,5 месяца.

Таким образом, предложенные мероприятия по повышению эффективности использования трудовыми ресурсами: создание корпоративного учебного центра и внедрение контроллинга в систему управления персоналом экономически обоснованы.

Список использованной литературы

1. Абрютин, М.С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия / М.С. Абрютин, А.В. Грачев. - М.: Дело и сервис; Издание 3-е, перераб. и доп., 2017. - 272 с.
2. Алексеева, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / А.И. Алексеева, Ю.В. Васильев, А.В. Малеева, Л.И. Ушвицкий. - Москва: КноРус, 2016. - 706 с.
3. Алиев, И.М. Экономика труда: учеб. для бакалавриата и магистратуры / И.М. Алиев, Н.А. Горелов, Л.О. Ильина. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 478с.
4. Арасланова, О. Г. Система управления трудовыми ресурсами региона // Научный потенциал. - 2019. - № 3. - С. 12–15.
5. Астраханцева, Е. Ю. Особенности трудовых ресурсов аграрного сектора экономики // Молодой ученый. — 2018. — №24. — С. 372-376.
6. Аубакиров, Я. А. Национальная экономика: теоретико-методологические и практические проблемы развития: сб. научных трудов. Алматы: Триумф «Т». - 2019. - 408 с.
7. Блинова, Т. В., Потапов, А. П. Трудовой потенциал модернизации российского села // Вестник Саратовского государственного технического университета. -2018. -Т. 2. -№ 1 (55). -С. 313–323
8. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. – М.: Юрист, 2015. – 495 с.
9. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда: учеб. 7-е изд., доп. - М.: Норма, 2019. - 448 с.
10. Горбунова, О. Н., Гладышева А. В. Ключевые особенности формирования трудового ресурса в информационном обществе//Социально-экономические явления и процессы. - 2018. - № 9 (55). - С. 27–31.
11. Егорова, М. С., Пищальников, И. Г. Трудовые ресурсы предприятия: оценка потребности и эффективности использования // Молодой ученый. — 2018. — №9. — С. 586-589.

12. Ендовицкий, Д. А. Вознаграждение персонала: регулирование, учет и отчетность, экономический анализ: учеб. пособие / Д. А. Ендовицкий, Л. А. Вострикова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 302 с.
13. Жилкина, А.Н. Финансовый анализ: учеб. и практикум для прикладного бакалавриата / А.Н. Жилкина. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 285 с.
14. Затепакин, О.А. Понятие рабочей силы в контексте компетентного подхода /О.А. Затепакин// Компетентный подход как основа подготовки конкурентоспособных выпускников: материалы международной научно-практической конференции. - Новокузнецк, 2019. -С. 91-96.
15. Затепакин, О.А. Рискогенность формирования качества рабочей силы в современных социально-экономических условиях /О.А. Затепакин// Вестник Томского государственного университета. Экономика. -2019. -№ 1(29). -С. 63-79.
16. Игнатова, Л. Н. Трудовые ресурсы и модернизация национальной экономики // Труд и социальные отношения. - 2017. - № 6. - С. 13–20.
17. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: учеб. изд. 4-е, доп. и перераб. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 695 с.
18. Лукичёва, Л. И. Управление персоналом: учеб. пособие. 6-е изд.- М.: Омега-Л, 2016. - 264 с.
19. Маслоу, А. Г. Мотивация и личность / А. Г. Маслоу; пер. с англ. - 3-е изд. - СПб.и др.: Питер, 2017. - 351 с.
20. Мескон, М. Основы менеджмента/ М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва: Вильямс, 2016. – 572 с
21. Официальный сайт Руспрофиль. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.rusprofile.ru/id/2706741> (дата обращения: 18.11.2019)
22. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности / Г.В. Савицкая. - М.: ИНФРА-М, 2015. - 256 с.
23. Шапиро, С. А. Управление человеческими ресурсами: практ. пособие по кадровому планированию организации / С. А. Шапиро. - М.: ГроссМедиа,

2015. - 300 с.

24. Федорова, Н.В. Экономика труда (для бакалавров): учеб. / Н.В. Федорова. - М.: КноРус, 2018. - 64 с.
25. Хотинская, Г.И., Харитонов Т.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия (на примере предприятий сферы услуг): учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2019.- 240 с.
26. Шумаков, Ю.Н. Экономика труда в организациях: учеб. пособие / Ю.Н. Шумаков, Л.Б. Винничек, С.Н. Алексеева. - М.: Инфра-М, 2018. - 112 с.
27. Щербина, Н. Н. Принципы и факторы, определяющие развитие трудовых ресурсов сельской территории // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. - 2018. - № 2 (124).- С. 132–137.
28. Турманидзе, Т.У. Финансовый анализ: учеб. / Т.У. Турманидзе. - М.: Юнити, 2017. - 736 с.
29. Турманидзе, Т.У. Финансовый анализ: учеб. / Т.У. Турманидзе. - М.: Юнити, 2015. - 287 с.
30. Чернышева, Ю.Г. Анализ финансово-хозяйственной деятельности. / Ю.Г. Чернышева. - М.: Феникс, 2016. - 868 с.