

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)  
(наименование департамента)

38.03.03 «Управление персоналом»  
(код и наименование направления подготовки, специальности)

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему «Повышение эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами (на примере ООО «ДНС-Ритейл»)»

Студент

А. С. Васильева

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

С. Ю. Данилова

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

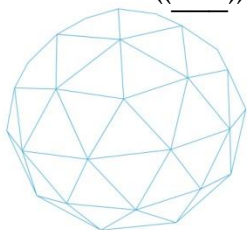
**Допустить к защите**

Руководитель департамента, канд. экон. наук, С.Е. Васильева

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия )

(личная подпись)

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.



Тольятти 2019



**Росдистант**  
ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДИСТАНЦИОННО

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Васильева А. С.

Тема работы: «Повышение эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами (на примере ООО «ДНС-Ритейл»)»

Научный руководитель: к.э.н. доцент Данилова С. Ю.

Целью выпускной квалификационной работы являются основные направления повышения эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами (на примере ООО «ДНС-Ритейл»).

Актуальность выбранной темы объясняется тем, что на современном этапе от того, как эффективно используются человеческие ресурсы компании, зависит выполнение планов по объему производства, соблюдение сроков, предусмотренных контрактными обязательствами, уровень конкурентоспособности компании, которые влияют на устойчивое развитие бизнеса.

Границами исследования являются 2016-2018 гг.

Предметом исследования являются количественные и качественные показатели эффективности обеспечения человеческими ресурсами ООО «ДНС-Ритейл».

Практическая ценность выпускной квалификационной работы состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы коммерческой организацией с целью эффективного использования человеческих ресурсов и повышения финансовых результатов деятельности предприятия.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка используемых источников из 42 источника и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, 65 страницы машинописного текста, в том числе 18 таблиц и 7 рисунков.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы функционирования человеческих ресурсов организации .....	8
1.1 Характеристика человеческих ресурсов и особенности их формирования и использования в организации.....	8
1.2 Методы и критерии эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами .....	17
2 Анализ эффективности обеспечения человеческими ресурсами ООО «ДНС-Ритейл» .....	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	25
2.2 Анализ и оценка эффективности обеспечения человеческими ресурсами ООО «ДНС-Ритейл».....	32
3 Пути повышения эффективности обеспечения человеческими ресурсами ООО «ДНС-Ритейл».....	48
3.1 Рекомендации по повышению эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами .....	48
3.2 Оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций ...	56
Заключение .....	68
Список используемой литературы .....	71
Приложение А .....	75

## Введение

На современном этапе анализ эффективности обеспечения человеческими ресурсами влияет на устойчивое развитие бизнеса, тем самым характеризуется как важный фактор экономики, политики, стратегии развития компаний и является его неотъемлемой частью. Развитие ресурсной базы и ее улучшение современными компаниями практикуется уже давно.

Нынешнее состояние экономики нашей страны не стабильно и имеет предрасположенность к следующим кризисным ситуациям:

- экономические санкции; торговые войны;
- состояние финансовой системы в условиях инфляции;
- большая конкуренция внедрение инновационных технологий, разработка новых каналов восприятия человека как рабочей целостной единицы, что сказывается на подборе персонала, его адаптации в коллективе организации, смене мотивационной системы персонала, сокращении штата сотрудников в организациях России. Все это ведет к увеличению затрат коммерческих организаций на подбор человеческих ресурсов. Далеко не каждая организация готова увеличивать данные затраты по ряду определенных причин.

Любая коммерческая организация, конечно, всегда зависит от человеческих ресурсов, которые на нем работают, так как человеческие ресурсы в большей степени и являются результатом деятельности компании, ее лицом, которое создает необходимый имидж. Для успешного осуществления собственной деятельности коммерческой организации должно располагать необходимыми трудовыми и материальными ресурсами, основными средствами, определенным производственным потенциалом. Обеспеченность организации человеческими ресурсами, более полное и эффективное их использование и их влияние на устойчивое развитие бизнеса, несомненно, являются важным условием выполнения производственной программы.

Именно по этой причине человеческие ресурсы можно назвать важнейшим стратегическим ресурсом коммерческой организации. От уровня квалификации, профессиональной подготовки работников в решающей степени зависят влияние эффективности использования человеческих ресурсов на устойчивое развитие бизнеса. Очевидно, что анализ эффективного использования человеческих ресурсов в современных условиях имеет большое значение, поэтому должен проводиться достаточно глубоко и тщательно.

Следует понимать, что анализ использования человеческих ресурсов организации должен предусматривать различные подходы к оценке деятельности различных категорий сотрудников организации.

Рациональное эффективное использование человеческих ресурсов является одним из важнейших направлений современного экономического анализа, поэтому требуется своевременное внимание со стороны руководства хозяйствующего субъекта в данной области. Использование высококачественного труда персонала компании является одним из главных факторов повышения его прибыльности и достижения конкурентных преимуществ, как на тактическом, так и на стратегическом уровне деятельности.

Актуальность выбранной темы объясняется тем, что на современном этапе от того, как эффективно используются человеческие ресурсы компании, зависит выполнение планов по объему производства, соблюдение сроков, предусмотренных контрактными обязательствами, уровень конкурентоспособности компании, которые влияют на устойчивое развитие бизнеса.

Целью выпускной квалификационной работы являются основные направления повышения эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами (на примере ООО «ДНС-Ритейл»).

Для достижения данной цели в работе необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы функционирования человеческих ресурсов организации;

- проанализировать эффективность обеспечения человеческими ресурсами ООО «ДНС-Ритейл»;

- разработать пути повышения эффективности обеспечения человеческими ресурсами ООО «ДНС-Ритейл».

- оценить экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Объектом исследования в выпускной квалификационной работе является общество с ограниченной ответственностью «ДНС-Ритейл».

Предметом исследования являются количественные и качественные показатели эффективности обеспечения человеческими ресурсами ООО «ДНС-Ритейл».

Теоретической основой работы являются труды отечественных авторов по вопросам эффективности использования человеческих ресурсов предприятия, таких как: И.М. Алиев, А.М. Асалиев, Т.Ю. Базаров, О.В. Баскакова, Н.И. Бойчук и др.

В качестве методологической основы выпускной квалификационной работы выступает использование в процессе проводимых исследований совокупности различных методов анализа по использованию человеческих ресурсов организации: сравнительный анализ различных показателей, анализ движения коэффициентов и др. Применение каждой из этих методик определяется характером решаемых в процессе исследования задач.

Структурно работа состоит из введения, трех взаимосвязанных разделов, заключения, списка используемых источников, приложений.

В первом разделе данной работы рассмотрены теоретические основы функционирования человеческих ресурсов организации. Определены понятие и сущность категории «человеческие ресурсы». Охарактеризованы особенности формирования и использования человеческих ресурсов организации.

Во втором разделе проведен анализ и оценка эффективности обеспечения человеческими ресурсами организации.

В третьем разделе разработаны пути повышения эффективности обеспечения человеческими ресурсами ООО «ДНС-Ритейл».

Практическая ценность выпускной квалификационной работы состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы коммерческой организацией с целью эффективного использования человеческих ресурсов и повышения финансовых результатов деятельности предприятия.

# 1 Теоретические основы функционирования человеческих ресурсов организации

## 1.1 Характеристика человеческих ресурсов и особенности их формирования и использования в организации

Экономический рост является основным показателем экономического развития страны, как на уровне страны, так и на уровне международных отношений. Поэтому важной целью экономического роста выступает рост благосостояния населения. Таким образом, уровень и качество жизни напрямую связано с увеличением экономического роста, а так же с ростом производственного потенциала страны. Поэтому особую роль в развитии экономики являются человеческие ресурсы. Они выступает одним из важных факторов экономического роста, которые от состояния зависит возможность вовлечения в хозяйственный оборот других ресурсов, использования и взаимодействия других факторов.

Исследование понятия «человеческие ресурсы» широко рассматриваются отечественными и зарубежными учёными.

Так, по мнению некоторых авторов, такие, как Алиев И.М., Базаров Т.Ю., понимают под человеческими ресурсами категорию, которая занимает промежуточное положение между двумя категориями «трудовой потенциал» и «совокупная рабочая сила». И дают следующее определение человеческим ресурсам - это часть занятого населения, обладающая физическими или интеллектуальными возможностями и способная производить материальные блага и оказывать услуги [9, с. 34].

Другие учёные таки как Баскакова О.В., В.Л. Бузинская В.Л. трактуют понятие «человеческие ресурсы» в научной литературе как «совокупность носителей функционирующей и потенциальной общественной и индивидуальной рабочей силы, и тех отношений, которые возникают в



процессе ее воспроизводства (формирование, распределение, использование» [12, с. 154].

Из этих, и других, встречающихся в экономической литературе определений можно сделать вывод, что под человеческими ресурсами понимается население, обладающее как необходимыми физическими данными, так и определенными, знаниями и навыками труда в какой-либо отрасли. Человеческие ресурсы составляют занятые и потенциальные работники.

Достаточное обеспечение компаний необходимыми человеческими ресурсами, при их рациональном использовании, и при высоком уровне производительности труда имеют важное значение при увеличении объемов продукции, с целью повышения эффективности производства.

Человеческие ресурсы или кадры организаций - это совокупность работников различного профессионально – квалификационного уровня, которые заняты в коммерческой организации и входят в его списочный состав. Списочный состав включает всех работников, которые были приняты на работу, как по основной, так и не по основной их деятельности.

Отличительными особенностями от других видов ресурсов человеческие ресурсы компании является то, что каждый наемный работник может:

- не принимать предложенных ему условий;
- требовать изменений в условиях труда;
- требовать улучшения, неприемлемых трудовых условий;
- проходить обучение другим, как профессиям, так и специальностям;
- увольняться по собственному желанию [8, с. 176].

Обеспеченность коммерческих организаций человеческими ресурсами и эффективности их использования определяет объёмы и своевременность выполнения работ, эффективность при использовании машин, механизмов и оборудования, и как итог – объёмы при производстве продукции, себестоимость, прибыль и другие экономические показатели.

Всё население по возрастным группам делится на три группы в зависимости от возраста, к ним можно отнести:

- мужчин от 16 до 59 лет, женщин от 16 до 54 лет, включительно;
- лиц моложе трудоспособного возраста (до 15 лет);
- лиц старше трудоспособного, т.е. пенсионного возраста, (в РФ женщины с 55 лет, мужчины с 60 лет) [12, с.56].

На основании представленного возрастного деления человеческих ресурсов их численность определяется по двум категориям лиц.

В первую категорию входит трудоспособное население в трудоспособном возрасте.

Ко второй относится – население, работающее за пределами трудоспособного возраста. При этом численность первой категории лиц определяют путем вычитания из населения в трудоспособном возрасте неработающих инвалидов 1 и 2 групп, а численность второй категории населения определяют как число неработающих лиц, получающих пенсию по льготным условиям.

Таким образом, к человеческим ресурсам можно отнести:

- население страны трудоспособного возраста (исключение составляют инвалиды войны и труда 1 и 2 группы и неработающие лица, получающих пенсии на льготных условиях);
- работающих лиц, которые находятся в пенсионном возрасте;
- работающих подростков в возрастной категории до 16 лет [13, с.76].

На работу разрешается также принимать учащихся общеобразовательных и др. учебных заведений, после достижения ими 14 лет (при согласии одного из родителей или заменяющих их лиц) при условии, что им будет предоставлен лёгкий труд, не причиняющего вреда здоровью и не мешает их обучению.

В тоже время, следует отметить, что в Российской Федерации происходит уменьшение общей численности населения и соответственно доли населения в дорабочем возрасте, при этом наблюдается стабилизация

доли населения пенсионного возраста и увеличение доли населения в трудоспособном возрасте, иначе говоря, старение населения, что в конечном итоге приведет к сокращению численности населения трудоспособного возраста.

В любом обществе население страны в своем составе подразделяется на две группы - экономически активное и неактивное население. Часть населения, которым обеспечивается предложение рабочей силы при производстве товаров и услуг является экономически активным населением. В данную группу включаются, как занятые, так и безработные. В настоящее время численность экономически активного населения имеет реальное значение для экономики страны – рабочей силы как фактора, составляющей рынок труда.

Таким образом, под человеческими ресурсами понимается население, обладающее как необходимыми физическими данными, так и определенными, знаниями и навыками труда в какой-либо отрасли.

Формирование и использования человеческих ресурсов организации определяется процессом по их непрерывному воспроизводству, возобновления их численности. Происходящие изменения в численности человеческих ресурсов, напрямую зависят, как от рождаемости, так и смертности населения, т.е. естественного движения населения.

С целью описания человеческих ресурсов на уровне коммерческой организации выделяются понятия «кадровый потенциал», «персонал компании». Кадровый потенциал или персонал организации, при его изменении определяется количественными, качественными и структурными характеристиками, которые могут быть измерены с большей или меньшей степенью надежности и определяются абсолютными и относительными показателями.

Персонал организации (кадры) определяется совокупностью работников, относящихся к списочному составу компании.

Кадровый потенциал - это способность кадров на решение, как текущих, так и перспективных задач, которые перед ними стоят, и зависит от количества сотрудников, их образовательного уровня, личных качеств, квалификации, пола и возраста, а также характеристики трудовой и творческой деятельности [15, с. 336].

В первую очередь, количественную характеристику человеческих ресурсов организации определяется, показателями, списочной, явочной и среднесписочной численности сотрудников.

Списочная численность определяется количеством сотрудников из списочного состава, с учётом выбывших и принятых в этот день работников. В списочный состав входят все работники, которые были приняты, как на постоянную, так и на сезонную или временную работу, на срок один день и более дней, с даты приема их на работу.

В списочный состав не включают [16, с.170]:

- рабочих, привлечённых для выполнения разовых работ;
- сотрудников, принятых с других предприятий на работу по совместительству;
- безработных, которые привлекаются на общественные работы;
- сотрудников, направленных предприятием для обучения в отрыве от производства и получающих стипендию от предприятия.

При определении значения величины средней заработной платы по предприятию, как правило, из списочного состава работников, исключаются определенные категории работников, к таким категориям относятся:

- находящиеся в отпуске по беременности и родам, а также в отпуске по уходу за ребёнком;
- находящиеся в отпуске без сохранения заработной платы;
- находятся под следствием до принятия решения судом [17, с. 154].

Количество работников, списочного состава, прибывших на работу называется явочной численностью. Разница между явочным и списочным составом определяется количеством неявок работников (отпуск, болезнь,

командировка и др.). Её среднее значение определяется аналогично величине списочной численности. С целью ежедневного учёта работников, явившихся на работу, а также для выявления отработанного ими времени применяется - табель по учёту использования рабочего времени.

Чтобы определить количество сотрудников за определенный период, используется среднесписочный показатель сотрудников.

Среднесписочная численность работников, определяемая за один отчетный месяц, высчитывается как суммирование числа работников списочного состава по каждому календарному дню месяца, с учетом праздничных и выходных дней, и деления итоговой суммы на количество календарных дней отчетного месяца [18, с.75].

Структура персонала представляет собой совокупность отдельных групп работников, объединенных на каком-либо признаке. С учетом участия в производственной деятельности все сотрудники делятся на две группы на промышленно-производственный и непромышленный персонал.

Непосредственное участие в создании материальных ценностей принимает промышленно-производственный персонал: в производстве и его содержании (это рабочие в основных цехах, вспомогательные и обслуживающие подразделения, аппарат управления, научно-исследовательские и опытно-конструкторские службы).

Непромышленный (непроизводственный) персонал занимается обслуживанием бытовой, социально-культурной сферой (жилищно-коммунальные, медицинские, санитарные службы ), школ, детских садов, подсобных хозяйств.

Промышленно-производственного персонала (ППП) выделяют по характеру выполняемых функций, к ним можно отнести:

1) Рабочих, которые непосредственно участвуют в производстве. При этом рабочих подразделяют на основных и вспомогательных, в зависимости от их характера участия в данном процессе.

2) Руководители – выполняют функцию управления:

- высший уровень – генеральные директора, зам. директора;
- средний уровень – начальники смены, участка, цеха;
- низовой уровень – мастер, бригадир.

3) Специалисты (работающие в службах управления, цехах) занятые инженерной подготовкой, ведущие исследования, разрабатывающие технологию, организации производства и труда:

- высший уровень – главные специалисты, начальники управления, отделов, секторов, их заместители;
- средний уровень – экономисты, инженеры, юристы и др.;
- низовое звено – объединяет младших специалистов, техников, хронометристов, распределителей работ.

4) Служащие выполняют техническое обслуживание производства (чертежники, копировальщики, кассиры, делопроизводители).

Структура персонала может рассматриваться по признакам:

5) Под профессиональной структурой персонала организации понимаются представители различных профессий или специальностей (бухгалтера, инженеры, экономисты, юристы и т.д.), обладающих комплексом теоретических знаний и практических навыков, которые были приобретены при обучении и рабочей деятельности определенной области.

Профессиональное разделение труда применяется к руководителям, специалистам, служащим, работникам.

Под должностью они понимают определенное официальное место в системе предприятия, связанное с выполнением соответствующей работы, характеризующейся определенными правами, обязанностями, полномочиями и ответственностью.

Профессии работников отличаются характером выполняемой работы на предприятии.

Следующим признаком, характеризующим структуру персонала организации, является квалификация персонала предприятий.

Под квалификационной структурой персонала понимается соотношение работников с разным уровнем квалификации (степень профессиональной подготовки), которые необходимы при выполнении определенных трудовых функций.

Половую и возрастную структуру персонала организации определяют на основании соотношения групп персонала по половому признаку (мужчины, женщины) и возрастной категории, т.е. доли лиц соответствующего возраста в общем количестве персонала.

Состав персонала по стажу определяется: как по общему стажу, так и стажу трудовой деятельности на данном предприятии.

Структура персонала по уровню образования определяется выделением лиц, с высшим образованием, в т.ч. по уровню подготовки - специалист, бакалавр, магистр, незаконченного высшего, средне- специального, среднему общему и неполному; начальному.

Обеспеченность кадрами определяется коэффициентами:

1) коэффициент выбытия кадров [19, с.75]:

$$K_{\text{выб}} = \frac{Ч_{\text{ув}}}{Ч_{\text{ср.спис}}} \times 100\% \quad (1)$$

где Ч ув. – численность уволенных за период работников,

Ч ср. спис. – среднесписочная численность работников за период.

2) коэффициент приема кадров:

$$K_{\text{пр}} = \frac{Ч_{\text{пр}}}{Ч_{\text{ср.спис}}} \times 100\% \quad (2)$$

где Ч пр. – численность вновь принятых на работу за период.

3) коэффициент оборота кадров:

$$K_{об} = \frac{\text{Ч}_{ув} + \text{Ч}_{пр}}{\text{Ч}_{сп.спис}} \times 100\% \quad (3)$$

4) коэффициент текучести кадров:

$$K_{т} = \frac{\text{Ч}_{ув}}{\text{Ч}_{ср.спис}} \times 100\% \quad (4)$$

где  $\text{Ч}_{ув}$ . – численность персонала уволенного за период по собственному желанию, прогулы, нарушение трудовой дисциплины.

Под обеспеченностью организации человеческими ресурсами понимается сравнение фактическая численность работников в базисном периоде с плановой потребностью по категориям и профессиям работающих.

Показатели при использовании человеческих ресурсов определяются количественными характеристиками общих или конкретных результатов в трудовой деятельности персонала при определенных производственных параметрах.

По этим показателям выявляется уровень занятости в общественном производстве у трудоспособного населения, а также эффективность использования человеческих ресурсов в производственном процессе на предприятиях промышленной отрасли, развитие трудового потенциала и качественных изменений в общей рабочей силе, которая используется в производственном процессе в независимости от отраслевой принадлежности предприятия.

Таким образом, многие современные организации, не только российские, но и западные, имеют некоторые издержки производства, которые сказываются, в том числе и на особенностях формирования и использования человеческих ресурсов организации. Работодатель, в первую очередь, заинтересован в максимальной работоспособности сотрудника, но при этом обязан соблюдать трудовое законодательство Российской Федерации. По трудовому законодательству нашей страны все переработки,



которые происходят по инициативе работодателя, должны оплачиваться отдельно и должны состояться из средней значимости оплаты труда сотрудника в один час рабочего времени. Для того чтобы правильно организовать трудовую деятельность организации, необходимо выявить, сколько и каких трудовых единиц необходимо для исполнения выявленных обязанностей. Для того, чтобы сотрудник был защищен по всем необходимым параметрам.

## 1.2 Методы и критерии эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами

Эффективность при обеспечении организации человеческими ресурсами трудовых ресурсов определяется в качестве важнейшей экономической концепции, которая характеризуется результативностью при использовании человеческих ресурсов. Именно данная проблема является актуальной для торговых компаний и заключается в изучении и оценке обеспеченности организаций, его структурных подразделений человеческими ресурсами по категориям и профессиям, а также изучением текучести кадров и выявлением резервов[23, С.23].

Для решения данной проблемы проводится комплексный анализ обеспечения человеческими ресурсами, методы определения его показателей.

Оценка эффективности использования человеческих ресурсов определяется по показателям производительности труда. Обобщенный показатель характеризуется уровнем, который выражает эффективность использования человеческих ресурсов. Выработку можно рассчитать, как на одного работника, так и для одного работающего. Темпы роста выработки на одного работника соответствуют темпам роста выработки одного рабочего, при этом они могут быть и выше.

Показатели выработки за единицу времени, определяют, как:

– среднегодовая выработка одним работником или рабочим:

$$V_{\text{сг}} = \text{ТП}/\text{Ч} \quad (5)$$

– выработка среднедневная:

$$V_{\text{дн}} = \text{ТП}/\text{Д}_{\text{н}} \quad (6)$$

– выработка среднечасовая:

$$V_{\text{час}} = \text{ТП}/\text{Т}_{\text{час}} \quad (7)$$

где,  $V_{\text{сг}}$  – показатель среднегодового объема выработки одним работником или рабочим;

ТП – объем произведенной за год продукции;

Ч – среднесписочная численность рабочих или работников;

$V_{\text{дн}}$  – среднедневная выработка одним рабочим, работником,

$\text{Д}_{\text{н}}$  – количество отработанных человеко-дней, за год,

$V_{\text{час}}$  – среднечасовая выработка одним работником (рабочим),

$\text{Т}_{\text{час}}$  – количество отработанных за год человеко-часов.

Выработка – это прямой показатель производительности труда. Расчет выработки производится в натуральных, условно-натуральных и стоимостных измерителях [22, С.67].

Наиболее реальными измерителями производительности труда являются измерители в натуральных или условно-натуральных показателях выработки.

Показатели выработки характеризуются различными факторами. По данным факторам составляется мультипликативная факторная модель среднегодовой выработки рабочих, по формуле:

$$V_{\text{сг,раб}} = \text{Т}_{\text{час}} \times \text{Д}_{\text{раб}} \times V_{\text{час}} \quad (8)$$

где,  $V_{сг.раб.}$  – среднегодовая выработка рабочих,

$D_{раб.}$  – удельный вес рабочих в общей численности персонала.

Частным показателем, характеризующим уровень эффективности использования человеческих ресурсов организации, является трудоемкостью продукции. Трудоемкость, которая отражает количество отработанного рабочими или работниками человеко-часы на единицу продукции определяется по формуле:

$$T_e = \frac{T_{час}}{T_{П}} \quad (9)$$

где  $T_e$  – трудоемкость продукции.

Трудоемкость, которой отражается численность рабочих или работников, на единицу произведенного объема продукции:

$$T_e = \frac{Ч}{T_{П}} \quad (10)$$

При выявлении темпов прироста среднечасовой выработки при изменении трудоемкости, хорошо видна зависимость трудоемкости, выработки и производительности труда:

$$\pm T_{час}\% = \frac{\pm T_e\% \times 100}{100 - \pm T_e\%} \quad (11)$$

$$\pm T_e\% = \frac{\pm V_{час}\% \times 100}{100 + \pm V_{час}\%} \quad (12)$$

где,  $\pm V_{час}\%$  – темп прироста среднечасовой выработки в %,  $\pm T_e\%$  – прирост трудоемкости в процентах.

Мультипликативная факторная модель трудоемкости. После преобразований определяется по формуле:

$$Te_{\text{общ.}} = \frac{1}{T_{\text{час}}} \times Д \times В_{\text{ча}} \quad (13)$$

где,  $Te_{\text{общ.}}$  – общая удельная трудоемкость продукции.

У трудоемкости в сравнении с показателем есть определенное преимущество, так как она устанавливает прямую зависимость между объемами производства и затратами на человеческие ресурсы, при возникновении изменений условий труда. Трудоемкость не зависит от сдвигов в ассортименте товара, что обеспечивает сопоставимые результаты одной продукции, по разным ценам [23, С.23].

Третьей группой являются вспомогательные показатели, определяемые затратами времени, необходимых для выполнения единицы определенного вида работ за единицу времени.

На предприятиях для оценки эффективности использования человеческих ресурсов используется рентабельность персонала.

Рентабельность напрямую зависит от прибыли и выражается следующей формулой [23, С.23]:

$$R_{\text{пер}} = \frac{\Pi}{\text{ч}} \quad (14)$$

где,  $\Pi$  – прибыль от продаж.

Факторная модель показателя прибыли может быть представлена следующим образом:

$$\begin{aligned} R_{\text{перс}} &= R_{\text{прод}} \times \text{Выр}/\text{Кап л} \times K_{\text{в тр}}, \text{ или} \\ R_{\text{перс}} &= R_{\text{прод}} \times D_{\text{в}} \times B_{1\text{р. сг}} \end{aligned} \quad (15)$$

где,  $\text{Выр.}$  – выручка от реализации продукции;

$\text{Кап-л}$  – среднегодовая сумма капитала;

$R_{\text{перс}}$  – рентабельность персонала;

Рпрод – рентабельность продаж;

Кв тр – капиталовооруженность труда;

Дв – доля выработки в стоимости выпущенной продукции;

В 1 р.сг. – среднегодовая выработка продукции в действующих ценах, выполненная одним рабочим.

Задачами анализа заработной платы являются установление обоснованности и правильности использования фонда заработной платы, выявление непроизводительных затрат на заработную плату, определение влияния расходов на заработную плату, на себестоимость объемом работ.

Для анализа затрат на оплату труда источниками информации служат данные бизнес-плана, формы статистической отчетности № 3-5, П-4,1-Т, материалы бухгалтерского и оперативного учета.

При анализе заработной платы определяются показатели:

а) средняя заработная плата персонала определяется следующей формулой [24]:

$$ЗП = ФЗП/Q \quad (16)$$

где, ФЗП - фонд заработной платы предприятия;

Q - общая численность работников.

б) средняя заработная плата работников по основной деятельности:

$$ЗП = ФЗПосн/Qосн \quad (17)$$

где, ФЗПосн- фонд заработной платы работников основной деятельности, руб.;

Qосн - среднесписочная численность работников основной деятельности, чел.

в) уровень задолженности по заработной плате:

$$K_{\text{зад}} = \frac{\text{ФЗП}_{\text{начисл}} - \text{ФЗП}_{\text{выпл}}}{\text{ФЗП}_{\text{начисл}}} \quad (18)$$

где,  $K_{\text{зад}}$  - уровень задолженности по выплате заработной платы перед работниками;

$\text{ФЗП}_{\text{выпл}}$  - выплаченная фактически заработная плата, руб.;

$\text{ФЗП}_{\text{начисл}}$  - начисленная заработная плата к выплате работникам списочного и несписочного состава (за вычетом отчислений во внебюджетные фонды и подоходного налога), руб. Оценка данных показателей производится в динамике. В то же время необходимо среднюю заработную плату работников предприятия сравнить с прожиточным минимумом и со среднеотраслевой заработной платой (при наличии статистической информации на предприятии).

Уровень задолженности по заработной плате является показателем социальной напряженности на предприятии. Чем ближе значение этого показателя к 1, тем ближе предприятие к состоянию до банкротства. В процессе анализа сопоставляются индекс изменений производительности труда с индексом изменений средней заработной платы [25, с.65].

Качество работы персонала достигается за счет критериев эффективности трудовых ресурсов торговых компаний (таблица 1).

Таблица 1 – Критерий эффективности и роль человеческих ресурсов для повышения эффективности работы компаний

Цели организации	Критерий эффективности	Роль трудовых ресурсов и направления их использования
1. Прибыль	Прибыль, рентабельность	Увеличение доходов организации за счет качественного и квалифицированного оказания услуг, производства и реализации продукции
2. Стабильность организации	Текучесть персонала, уровень конфликтности	Оптимальная организационная структура, внутренние взаимодействия, социально-психологическая атмосфера,

		управление и своевременное построения процесса воспроизводства трудовых ресурсов
3. Развитие организации	Рост экономических показателей, внедрение новых технологий	Повышение квалификации и производительности труда, качества работ и услуг, разработка и внедрение инноваций

Продолжение таблицы 1

4. Повышение конкурентоспособности	Рост экономических показателей, количество постоянных клиентов	Персонал как фактор конкурентоспособности. Развитие коммуникаций с клиентами. Формирование сервиса, повышение качества обслуживания за счет внедрения новых технологий
5. Организация труда	Результаты совместной работы	Сотрудничество, кооперация, разделение труда, управленческие функции

В таблице 1 приведены критерии эффективности и определена роль человеческих ресурсов в их достижении. Каждая цель требует тщательной проработки конкретного элемента процесса воспроизводства человеческих ресурсов.

Таким образом, роль человеческих ресурсов в организации заключается в оптимальном использовании трудовых, интеллектуальных, управленческих возможностей персонала в процессе осуществления организационной деятельности и достижения стратегических целей. Движение к целям организации осуществляется с помощью человеческих ресурсов. Чем качественнее работает персонал, тем быстрее и точнее компания достигает поставленных целей. Качество работы персонала достигается за счет непрерывного воспроизводства человеческих ресурсов. Кроме этого, для повышения эффективности работы организации необходимо улучшать использование человеческих ресурсов.

Для разработки мер по улучшению использования человеческих ресурсов, с этой целью проводится анализ состояния и эффективности использования человеческих ресурсов в организации. Аналитические

процедуры охватывают ряд последовательно применяемых методов для оценки эффективности использования человеческих ресурсов в организации, при этом основными из них являются: анализ производительности труда, и использования фонда рабочего времени; анализ обеспеченности компании человеческими ресурсами; анализ расхода фонда оплаты труда.



## 2 Анализ эффективности обеспечения человеческими ресурсами ООО «ДНС-Ритейл»

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

ООО «ДНС-Ритейл» учрежден и функционирует на основании Устава в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации с 2016 г. по адресу: 445004, Самарская область, г. Тольятти, Автозаводское шоссе, 6.

Основной целью деятельности является получение прибыли.

ООО «ДНС-Ритейл» осуществляет следующие виды деятельности:

- производство керамических плиток и плит, производство кирпича, черепицы и прочих строительных изделий из обожженной глины, оптовая торговля из керамики и стекла;

- оптовая торговля лакокрасочными материалами, листовым стеклом, санитарно-техническим оборудованием и прочими строительными материалами;

- иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством РФ.

Организационная структура рассматриваемого предприятия ООО «ДНС-Ритейл» представлена на рисунке 1.

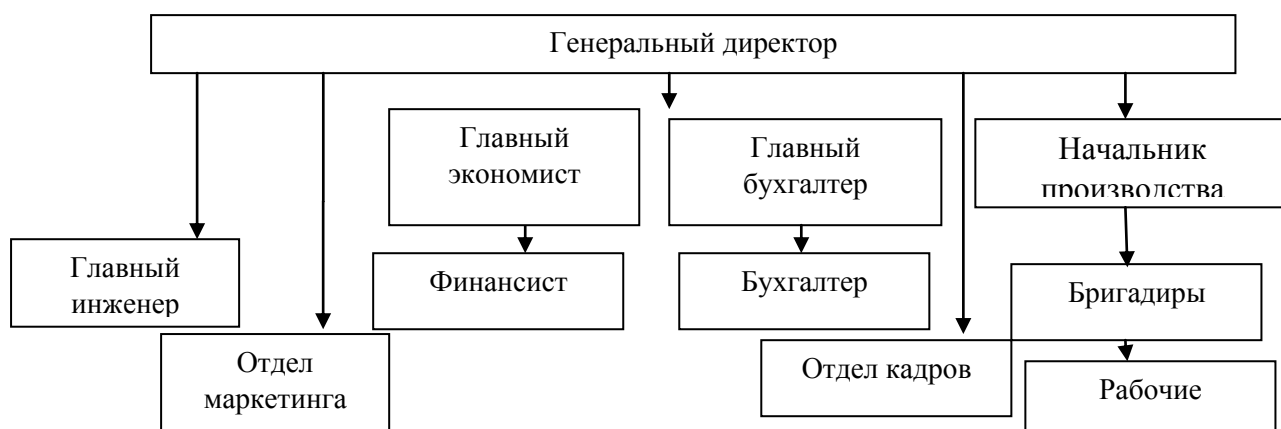


Рисунок 1 – Организационная структура управления ООО «ДНС-Ритейл»

Как видно из рисунка 1 предприятие имеет развитую систему управления. Непосредственное управление ООО «ДНС-Ритейл» осуществляет генеральный директор ООО «ДНС-Ритейл». Генеральный директор избирается общим собранием на пять лет. Генеральный директор является единоличным исполнительным органом.

В непосредственном подчинении директору находятся начальник по сбыту, главный экономист, главный бухгалтер, начальник производства, главный инженер, начальник отдела кадров.

Высшим органом общества является Общее собрание участников общества, которое руководит деятельностью общества в соответствии с законодательством и уставом.

Все отделы связаны друг с другом и образуют вместе общую систему. Качество этой системы зависит не только от внутренних факторов, т.е. от того как работают рабочие «системы», но и от внешних факторов, ведь ООО «ДНС-Ритейл» взаимодействует в процессе своей деятельности с поставщиками, налоговыми органами, государственными внебюджетными фондами, страховыми и кредитными организациями и др.

Структура ООО «ДНС-Ритейл» постоянно меняется в зависимости от рыночной ситуации. Должностные обязанности работника могут неоднократно меняться во время его работы в ООО «ДНС-Ритейл». И каждая новая задача специалиста закрепляется документально.

Организационная структура управления в ООО «ДНС-Ритейл» построена на базе линейно-функциональной системы управления.

Благоприятным фактором для работы предприятия является наличие высококвалифицированных рабочих и специалистов.

Бухгалтерский учет в ООО «ДНС-Ритейл» ведется в соответствии с Федеральным законом от 06.12.2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете». Бухгалтерский учет в ООО «ДНС-Ритейл» ведется отделом бухгалтерии, возглавляемой главным бухгалтером.

Для отражения хозяйственных операций в бухгалтерском и налоговом учете применяется программный продукт «1С: Предприятие 8.3 Управление производственным предприятием редакции 1.3».

Учетные регистры формируются применяемым программным обеспечением по журнально-ордерной форме.

Говоря о сегодняшнем положении ООО «ДНС-Ритейл», определяют его достоинства и недостатки, а взгляд на перспективу выявляет возможности продолжения дальнейшей деятельности и угрозы успешному выполнению планов.

Угрозы, представляющие наибольшую опасность для организации и требующие немедленного и обязательного устранения: усиление давления со стороны конкурентов, замена поставщиков из-за повышения цен на продукцию.

Основные экономические показатели работы ООО «ДНС-Ритейл», полученные из данных бухгалтерской отчетности за 2016-2018 гг. представлены в таблице 2. (приложения А,Б)

Проанализировав основные экономические показатели за 2016-2018 гг. можно отметить, что выручка от продажи с 2016 г. по 2017 г. увеличилась на 197262 тыс. руб., в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 91562 тыс. руб.

Себестоимость в ООО «ДНС-Ритейл» увеличилась в 2018 г. в 3,3 р. по сравнению с 2017 г., в 2017 г. на 122479 тыс. руб. против 2016 г. Увеличение себестоимости сопряжено с началом производственного бизнеса. Любой бизнес в начале своей деятельности требует вложений, и никакой бизнес-план не приносит прибыли в первые годы. Результатом об обычных видов деятельности явился убыток в сумме 113187 тыс. руб. в 2018 г., по сравнению с 2016 г. он увеличился в 3,6 р.

Производительность труда в ООО «ДНС-Ритейл» выросла на 565 тыс. руб. за счет опережающего темпа роста выручки над численностью работников. Расходы на оплату труда в 2018 г. по сравнению с 2017 г. увеличились на 11,4 % за счет увеличения численности работников.

Таблица 2 - Основные экономические показатели ООО «ДНС-Ритейл»  
за 2016 -2018 гг.

Показатели	Годы			Отклонение, (+;-)	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. к 2016 г.	2018 г. к 2017 г.
1. Выручка, тыс. руб.	295	1587	88849	91562	197262
2. Себестоимость продаж, тыс. руб.	178	22657	02036	122479	279379
3. Валовая прибыль, тыс. руб.	-153	-31070	-113187	-30917	-82117
4. Прибыль от продажи, тыс. руб.	-2071	-65274	-184458	-63203	-119184
5. Среднесписочная численность работников, чел.	137	238	304	101	66
6. Производительность труда, тыс. руб. / чел.	0,18	385	950	384,82	565
7. Фонд оплаты труда, тыс. руб.	71295	83768	93311	12473	9543
8. Среднемесячная заработная плата, руб.	43,4	29,3	25,6	-14,1	-3,7
9. Средняя стоимость основных средств, тыс. руб.	353487	587363	400108	233876	-187255
10. Средняя стоимость оборотных средств, тыс. руб.	84937,5	166208	373580	81270,5	207372
11. Фондоотдача, руб./руб.	0,0007	0,16	0,72	0,1593	0,56
12. Фондоёмкость, руб./руб.	1	6	1	-	-

	4139	,4	,4	14132,6	5
13. Фондовооруженность, тыс. руб./чел.	2 580,2	2 467,9	1 316,1	- 112,3	- 1151,8
14. Фондорентабельность, %	- 27,2	- 40,9	- 104,3	- 13,7	- 63,4
15. Оборачиваемость оборотных средств, оборотов	0 ,001	0 ,55	0 ,77	0 ,549	0 ,22
16. Оборачиваемость оборотных средств, дни	3 60000	6 53	4 65	- 359347	- 188
17. Техническая вооруженность труда, тыс. руб./чел.	1 824,2	1 125,6	6 64,9	- 698,6	- 460,7

Среднесписочная численность работников ООО «ДНС-Ритейл» в 2018 г. увеличилась на 66 чел. или на 27,7 % против 2017 г.

Среднегодовая стоимость основных производственных фондов уменьшилась в 2018 г. против 2017 г. на 187255 тыс. руб. Основным показателем использования основных производственных фондов является показатель фондоотдачи. Наблюдается заметное увеличение показателя фондоотдачи – в 2018 г. против 2017 г. – на 0,56 руб.

Соответственно в 2018 г. фондоемкость уменьшилась на 5 руб., что говорит о более эффективном использовании основных фондов в 2018 г.

Фондовооруженность в 2018 г. снизилась на 1151,8 тыс. руб./чел. за счет опережающего темпа роста численности над основными фондами.

В 2018 г. по сравнению с 2017 г. оборачиваемость оборотных средств замедлилась в днях на 188 дней и составила 465 дней. Коэффициент оборачиваемости увеличился с 0,55 до 0,77.

В связи с тем, что предприятие убыточное, фондорентабельность имеет отрицательное значение. В динамике она снижается. Техническая вооруженность рассчитана на основе данных активной части основных средств, которые представлены машинами и оборудованием и

транспортными средствами. В 2018 г. техническая вооруженность труда снизилась по сравнению с 2017 г. на 460,7 тыс. руб./чел.

Таким образом, можно сделать вывод, что в ООО «ДНС-Ритейл» в 2016 г. выручка увеличилась, но финансовым результатом является убыток, что непосредственно связано с тем, что ООО «ДНС-Ритейл» строился по кредитной линии и находится на стадии формирования.

В таблице 3 представлены основные показатели деятельности рассматриваемого предприятия ООО «ДНС-Ритейл» за 2016-2018 гг.

Таблица 3 - Формирование финансовых результатов ООО «ДНС-Ритейл» за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Показатели	Годы			Отклонение, (+;-)		Темп изменения, %	
	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.	2017 г. от 2016 г.	2018 г. от 2017 г.
Выручка	5921587	8884922	156297262	1562	97262	3663 п.	3,2 п.
Себестоимость продаж	7822657	020364	2247979379	22479	79379	689 п.	3,3 п.
Валовая прибыль	15331070	113187-	3091782117	30917	82117	203 п.	3,6 п.
Коммерческие расходы	1010120	29423	90192822	9019	2822	18,3 п.	,7
Управленческие расходы	174084	83293	32674245	3267	4245	17,2 п.	2,7 п.
Прибыль (убыток от продаж)	207165274	184458-	63203119184	63203	119184	32 п.	2,8 п.
Проценты к получению	7071	0719	6044	6044	0449	27 п.	336 п.
Проценты к	101	101	201	201	-01	101	78,

уплате	44376	64981	29296	0605	35685	14,3	4
--------	-------	-------	-------	------	-------	------	---

Продолжение таблицы 3

Прочие доходы	0715	3 55680	3 87821	2 94965	3 2141	в 5,9 р.	1 09,0
Прочие расходы	0446	3 65628	5 00463	3 55182	1 34835	в 35 р.	1 36,9
Прибыль (убыток) до налогообложения	96177	- 240176	- 417325	- 143999	- 177149	в 2,5 р.	1 73,8
в т.ч. постоянные налоговые обязательства	166	2 587	- 20798	1 421	- 23385	в 2,2 р.	- 804
Изменение отложенных налоговых обязательств	2312	- 1270	- 20024	1 042	- 18754	5 4,9	в 15,8 р.
Изменение отложенных налоговых активов	0382	4 6718	8 2691	2 6336	3 5973	в 2,3 р.	1 77
Прочее	4	- 51	-	- 47	5 1	в 12,8 р.	0
Чистая прибыль (убыток)	78111	- 194779	- 354658	- 116668	- 159879	в 2,5 р.	1 82,1

По данным таблицы 3 можно отметить, что выручка от продаж товаров и услуг увеличилась в 2017 г. по сравнению с 2016 г. на 91562 тыс. руб., что в сумме составило 91587 тыс. руб., выручка в 2018 г. по отношению к 2017 г. увеличилась в 3,2 р. Себестоимость проданных товаров, услуг ООО «ДНС-Ритейл» в течение рассматриваемых лет увеличивалась и составила в 2017 г. 122657 тыс. руб., в 2018 г. себестоимость увеличилась по сравнению с 2017 г. в 3,3 раза. Сумма валового убытка в 2018 г. составила 113187 тыс. руб., в 2017 г. она была равна 31070 тыс. руб.

Коммерческие расходы ООО «ДНС-Ритейл» увеличилась в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 63,7 % в основном за счет расходов на рекламу и

командировочных расходов. Управленческие расходы в 2018 г. по сравнению с 2017 г. увеличились на 24245 тыс. руб. или в 2,7 р. в основном за счет затрат на оплату труда, аренды зданий, командировочных расходов.

Убыток от продаж в 2018 г. составил 184458 тыс. руб. и по сравнению с 2017 г. увеличился в 2,8 р. За счет превышения прочих расходов над прочими доходами убыток до налогообложения увеличился на 73,8 %.

Таким образом, в ООО «ДНС-Ритейл» увеличивается чистый убыток в 2018 г. по сравнению с 2017 г. на 82,1 %.

## 2.2 Анализ и оценка эффективности обеспечения человеческими ресурсами ООО «ДНС-Ритейл»

Управлением человеческими ресурсами в ООО «ДНС-Ритейл» занимается отдел кадров, который непосредственно подчиняется генеральному директору. Основными функциями отдела кадров являются анализ содержания труда персонала, оценка требования рабочего места, планирование и прогнозирование потребности в персонале, своевременное оформление кадровой документации, учет и составление отчетности для руководства, статистической отчетности, мотивация, стимулирование персонала, развитие и планирование кадров, сотрудничество с фондами занятости и др.

При выполнении своих обязанностей работники службы управления человеческими ресурсами ООО «ДНС-Ритейл» регулируют свою деятельность на основании постановлений, распоряжений, приказов, положений, законодательства о труде, правил внутреннего распорядка, правил и норм охраны труда и др. Проведем анализ состава и структуры работников ООО «ДНС-Ритейл».

На рисунке 2 представлены показатели динамики численности работников ООО «ДНС-Ритейл» за 2016-2018 гг.



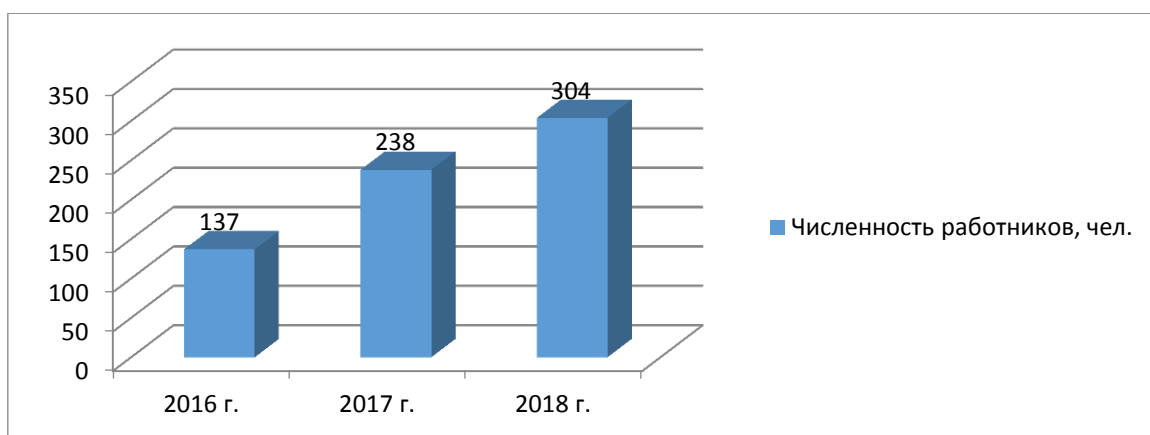


Рисунок 2 - Показатели динамики численности работников ООО «ДНС-Ритейл» за 2016-2018 гг., чел.

Из данных рисунка 2 следует, что в 2018 г. по сравнению с 2017 г. численность работников увеличилась с 238 до 304 чел., что непосредственно связано с увеличением объемов производства предприятия. В 2017 г. против 2016 г. численность работников увеличилась с 137 чел. на 101 чел.

На рисунке 3 представлена структура работников ООО «ДНС-Ритейл» по половому признаку за 2016 - 2018 г.

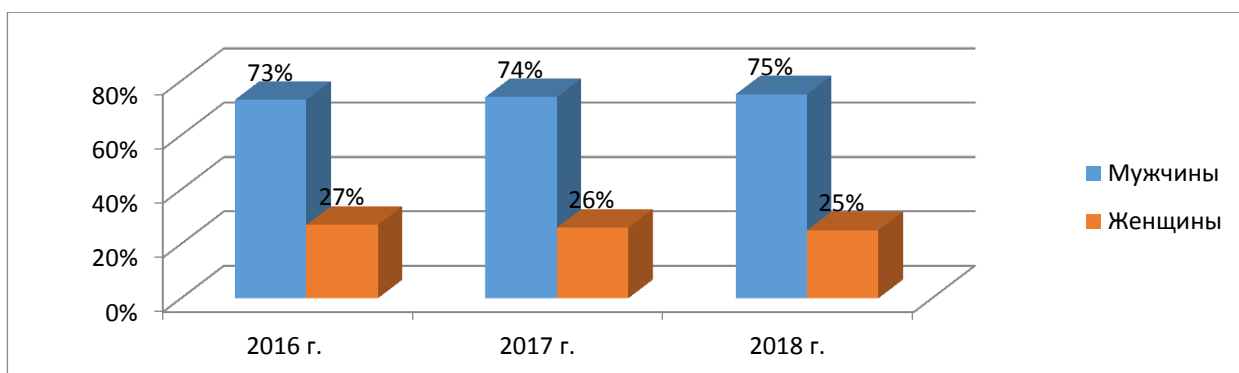


Рисунок 3 - Показатели структуры работников ООО «ДНС-Ритейл» по половому признаку за период 2016 – 2018 г.г., %

Из данных рисунка 3 следует, что в ООО «ДНС-Ритейл» за период 2016 – 2018 г.г. наибольший удельный вес составили мужчины – 73% - 2016 г., 74% - 2017 г., 2018 г. - 75 %, женщины – 27% - 2016 г., 26% - 2017 г., 2018 г. - 25 %. Количество женщин в 2018 г. ООО «ДНС-Ритейл» составило 76 чел., количество мужчин – 228 чел. Количество мужчин значительно

превышает количество женщин, что связано с производственной деятельностью организации.

В таблице 4 представлены показатели состава и структуры персонала ООО «ДНС-Ритейл» по категориям за 2016-2018 гг.

Таблица 4 - Показатели состава и структуры персонала ООО «ДНС-Ритейл» за 2016-2018 гг.

Состав персонала	2016 г.		2017 г.		2018 г.	
	кол-во, чел.	уд. вес, %	кол-во, чел.	уд. вес, %	кол-во, чел.	уд. вес, %
Руководители	16	11,7	16	6,7	16	5,3
Специалисты	32	23,4	34	14,3	34	11,2

Продолжение таблицы 4

Служащие	23	16,8	25	10,5	23	7,6
Рабочие	66	48,2	163	68,5	231	75,9
Всего	137	100,0	238	100,0	304	100,0

По данным таблицы 4 видно, что основу кадрового потенциала общества за анализируемые периоды составляет категория персонала, непосредственно связанная с производственным процессом – рабочие. Их доля в общей численности персонала в 2018 г. составляла 75,9 %, что характерно для большого производственного предприятия.

Анализируемые периоды показывают увеличение списочной численности персонала на 27,7 % по сравнению с 2017 г. Увеличение показателя численности персонала связано с увеличением объемов производства. Состав служащих в структуре персонала занимает 7,6 % в 2018

г. и по сравнению с 2017 г. снизился. Руководители в составе персонала занимают 5,3 %.

Для закрепления молодых перспективных работников на ООО «ДНС-Ритейл» реализуются мероприятия по их мотивации, повышение инициативности и результативности их труда (наставничество, адаптация, конкурсы профессионального мастерства).

На рисунке 4 представлены показатели квалификационного состава ООО «ДНС-Ритейл» за 2016-2018 г.

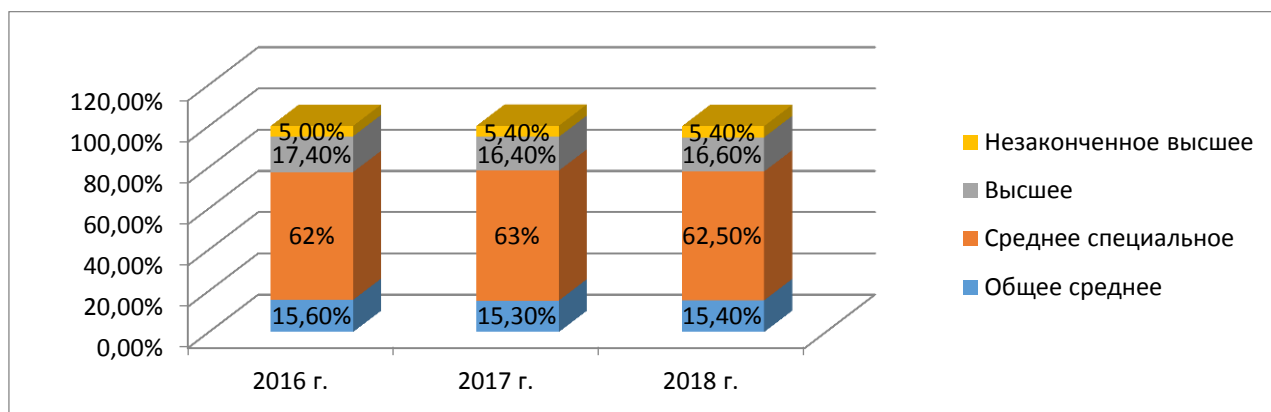


Рисунок 4 - Показатели квалификационного состава ООО «ДНС-Ритейл» за 2016-2018 г.,%

Как видно из рисунка 4 наибольшая часть персонала имеет среднее специальное образование. Показатель о наличии среднего специального образования у большинства работников говорит о том, что в общей численности персонала ООО «ДНС-Ритейл» это рабочие специальности, которым не требуется иметь высшее образование.

Высшее образование в составе работников имеют 50 чел., т.е. 16,6 % в структуре персонала и по сравнению с 2017 г. увеличились. Незаконченное высшее образование имеют 5,4 % персонала, что связано с тем, что в организации работает много молодежи.

С общим средним образованием работают 15,4 % персонала, которые составили 47 чел. в 2018 г. и по отношению к 2017 г. увеличились.

Трудовой коллектив не является постоянным. Одни работники увольняются, на их место приходят другие – в таком режиме живет каждое предприятие (рисунок 5).

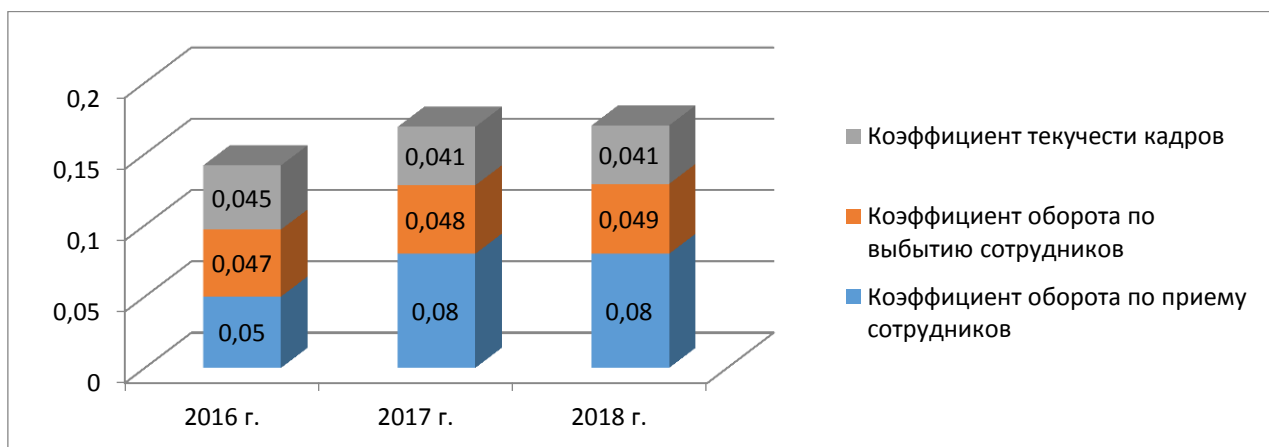


Рисунок 5 - Показатели движения работников ООО «ДНС-Ритейл» за 2016-2018 гг., доли ед.

Из данных рисунка 5 следует, что за 2016 г. в ООО «ДНС-Ритейл» было принято 95 чел., уволено 29 чел., в том числе по собственному желанию – 28 чел.

Большую часть уволенных в 2018 г. составляют работники промышленно производственного персонала – рабочие. К основным причинам увольнения по инициативе сотрудника относятся: нежелание развиваться в своей сфере, эмоциональная некомпетентность, семейные обстоятельства и другое.

Общая текучесть в 2018 г. составила 0,04 % и по сравнению с 2017 г. показатель общей текучести меньше на 0,001 % основной причиной увеличения показателя стало увольнение работников. В ООО «ДНС-Ритейл» постоянно ведется работа по изучению причин выбытия персонала, влияющих на уровень текучести.

Следует отметить, что на производстве довольно низкие коэффициенты, характеризующие динамику движения рабочей силы. Все это объясняется низкой текучестью и постоянством состава персонала, что в свою очередь положительно сказывается на производстве.

Далее на рисунке 6 рассмотрим динамику расходов на оплату труда в ООО «ДНС-Ритейл» за 2016-2018 гг.

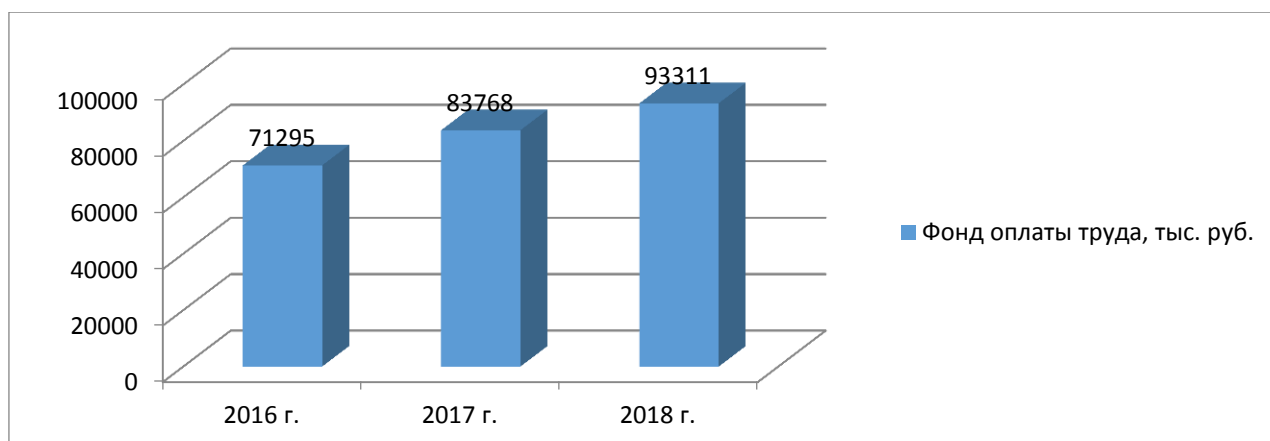


Рисунок 6 - Показатели динамики расходов на оплату труда ООО «ДНС-Ритейл» за 2016-2018 гг., тыс. руб.

Из данных рисунка 6 следует, что расходы на оплату труда увеличиваются. За 2018 г. он вырос с 83768 тыс. руб. до 93311 тыс. руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что в связи с развитием и расширением производства на предприятии ООО «ДНС-Ритейл» улучшились показатели эффективности использования трудовых ресурсов. Заработная плата в 2017 г. снизилась, но все же находится на уровне выше средней заработной платы по региону.

Текущая текучесть кадров происходит всегда, но излишняя текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает ООО «ДНС-Ритейл», кадровые, технологические и психологические трудности. Следовательно, ООО «ДНС-Ритейл» понесет убытки, не сможет достичь своей стратегической цели.

Далее дадим оценку эффективности системы управления человеческими ресурсами.

Основной задачей управления человеческими ресурсами является наиболее эффективное использование способностей сотрудников в соответствии с целями предприятия и общества.

При этом должно быть обеспечено сохранение здоровья каждого человека и установлены отношения конструктивного сотрудничества между членами коллектива и различными социальными группами.

Рассмотрим организацию кадровой политики и управления человеческими ресурсами в ООО «ДНС-Ритейл».

В ООО «ДНС-Ритейл» существует следующие группы персонала:

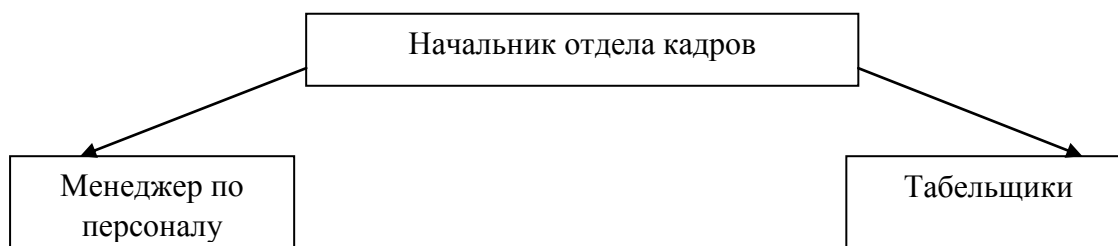
- руководящий персонал, осуществляющий техническое, организационное и экономическое руководство производственным процессом и трудовым коллективом.

- специалисты и служащие работники, выполняющие инженерно-технические, экономические и другие функции.

- промышленно-производственный персонал, занимающийся основной деятельностью, т.е. рабочие, занятые в производственном процессе.

Управлением человеческими ресурсами в ООО «ДНС-Ритейл» занимается отдел кадров, который непосредственно подчиняется генеральному директору. Основными функциями отдела кадров являются анализ содержания труда персонала, оценка квалификационным требованиям, планирование и прогнозирование потребности в персонале, своевременное оформление кадровой документации, учет и составление отчетности для руководства, статистической отчетности, разработка и реализация системы мотивации и стимулирования труда, развитие и планирование кадров, сотрудничество с фондами занятости и др.

В ООО «ДНС-Ритейл» в отделе кадров работают 7 чел. Начальник отдела кадров, менеджеры по персоналу и табельщики (рисунок 7).



**Рисунок 7 - Организационная структура управления человеческими ресурсами в ООО «ДНС-Ритейл»**

В своей деятельности руководствуются положением об управлении персоналом и должностными инструкциями работников. Специалисты отдела кадров подчиняется начальнику отдела кадров, начальник отдела кадров непосредственно генеральному директору.

В таблице 5 представлены задачи и функции должностных обязанностей работников отдела кадров ООО «ДНС-Ритейл».

Целью отдела кадров в ООО «ДНС-Ритейл» является разработка стратегии управления персоналом для достижения целей предприятия, повышения производительности работников организации.

**Таблица 5 – Распределение должностных обязанностей работников отдела кадров в ООО «ДНС-Ритейл»**

Наименование должности	Цель	Решаемые задачи	Общие и специальные функции
Начальник отдела кадров	руководство ведением кадрового делопроизводства	руководит в соответствии с действующим трудовым и гражданским законодательством, правилами внутреннего распорядка, коллективным договором	организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений, решение кадровых вопросов, кадрового делопроизводства.

**Продолжение таблицы 5**

Менеджер по персоналу	организация кадровой деятельности предприятия	выполняет оперативную, консультативную, координационную работу с персоналом	Обработка документов, создание и обновление личных дел персонала, архивирование, контроль и координация кадровой работы
Табель	ведение	Выполняет обязанности	осуществлять

щик	своевременног о и правильного учета персонала	в соответствии с графиком сменности работы, законодательством о труде, внутренними правилами	организацию табельного учета работников, контроль за их явкой и уходом с работы, нахождением на рабочих местах
-----	---	---	---

Основные функции отдела по работе с персоналом:

- 1) разработка и установление систем стимулов и компенсаций;
- 2) разработка систем оплаты труда: тарифных и бестарифных систем;
- 3) организация оценки кадров;
- 4) определение профориентации в коллективе и адаптация кадров;
- 5) проведение собеседований с нанимающимися работниками, дает оценку выпускникам учебных заведений, классифицирует заявления о приёме на работу;
- б) проведение совещаний с руководителями подразделений по кадровым вопросам, в частности по вопросам назначений, найма и увольнения служащих по окончании их испытательного срока, так же по вопросам перевода, понижения в должности и увольнения постоянных работников;
- 7) ведение личных дел работников.

Для достижения своих целей и для эффективного исполнения своих обязанностей отдел кадров сотрудничает с подразделениями и постоянно информирует генерального директора. По запросу генерального директора представляет всю имеющуюся информацию.

При выполнении своих обязанностей работники службы управления человеческими ресурсами ООО «ДНС-Ритейл» регулируют свою деятельность на основании постановлений, распоряжений, приказов, положений, законодательства о труде, правил внутреннего распорядка, правил и норм охраны труда и др.



Реализация целей и задач управления персоналом осуществляется через кадровую политику. Основными моментами, на которые опирается управление персоналом на ООО «ДНС-Ритейл» являются кадры.

Кадровая политика должна способствовать созданию условий для эффективной деятельности персонала, направленной на достижение стратегических целей и поддержание конкурентоспособности.

В ООО «ДНС-Ритейл» разработано положение о премировании работников, где установлены премии по итогам работы за месяц и иные премии индивидуального характера при условии выполнения установленных показателей премирования.

Одним из ключевых элементов управления организацией является управление развитием персонала. Руководство признает обучение главным инструментом профессионального развития. Подход к обучению персонала реализуется в следующих принципах.

Первый принцип корпоративного развития, предоставляет возможность для продвижения по карьерной лестнице и профессионального роста. Каждый сотрудник имеет возможность развиваться. Это указывает на то, что руководство организации всегда открыто для диалога, обсуждения данной темы. Управление признает высшую ценность и преимущества обучения и развития персонала в достижении организацией ее целей.

Второй принцип – это ориентация на рост личности. Руководство компании ожидает от каждого сотрудника инициативы, развития и роста. Для реализации этого принципа в компании создаются все условия.

В целях улучшения условий труда проводится их оценка эффективности. В ООО «ДНС-Ритейл» оценка эффективности условий труда проводилась в декабре 2018 г.

За классность имеет повышенный размер оплаты труда. Так в ООО «ДНС-Ритейл» молоко выдается электрогазосварщикам. Льготное пенсионное обеспечение имеют слесари-ремонтники и газосварщики, дробильщики, садчики, ставильщики-выборщики.

По итогам проведенной оценки условий труда даются рекомендации по проведению мероприятий по улучшению условий труда в ООО «ДНС-Ритейл».

Так, для работников при работе в условиях повышенного уровня шума соблюдать регламентированные перерывы в соответствии с правилами внутреннего трудового распорядка, применять специальные изделия защиты органов слуха (наушники, беруши), организовать рациональные режимы труда и отдыха, для нормализации теплового состояния работников чередовать время непрерывного пребывания в помещении с нагревающим микроклиматом и продолжительность пребывания в помещениях для отдыха.

Целью данных мероприятий является соблюдение требований санитарных норм и правил, снижение вредного воздействия повышенного уровня шума, снижение риска получения профзаболеваний, улучшение условий труда работников.

В ООО «ДНС-Ритейл» оценкой и аттестацией персонала занимается начальник отдела кадров. В ООО «ДНС-Ритейл» проводится оценка персонала при приеме на работу для подтверждения квалификации новых работников с помощью анкетирования и интервью. Кадровый резерв формируется только на основании менеджерских компетенций.

С целью повышения эффективности труда, поиска резерва улучшения показателей работы, планирования карьеры, принятия решений в области заработной платы и премирования проведено анкетирование работников.

Для оценки персонала в ООО «ДНС-Ритейл» применяется документ «Характеристика (отзыв)». Анкетирование сотрудников проводилось в 2018 г. Всего опрошено 152 чел. или 50 % от общего числа сотрудников организации (304 чел.).

Выборочная совокупность охватила все основные группы сотрудников и руководителей ООО «ДНС-Ритейл».

подавляющее число (91,8 %) респондентов дали высокую оценку удовлетворенности работой в целом (таблица 6).

Таблица 6 - Оценка респондентами удовлетворенностью работой в ООО «ДНС-Ритейл»

Оценки респондентов	% респондентов
Очень хорошая	55,2
Хорошая	36,6
Удовлетворительная	3,0
Плохая	3,0
Затруднились ответить	2,2

Значительная часть респондентов (79,0 %) оценила условия труда и уровень организации трудового процесса как полностью соответствующие современным требованиям (таблица 7).

Таблица 7 - Оценка респондентами условий труда и организации трудового процесса в ООО «ДНС-Ритейл»

Оценки респондентов	% респондентов
Полностью соответствует	37,0
Скорее соответствует	42,0
Скорее не соответствует	16,0
Затрудняюсь ответить	4,0

Оценка морально-психологической атмосферы в трудовом коллективе ООО «ДНС-Ритейл» в 2018 г. включала оценку респондентами частоты возникновения конфликтных ситуаций в коллективе (таблица 8) и причин их возникновения (таблица 9).

Таблица 8 - Оценка респондентами частоты возникновения конфликтных ситуаций в коллективе в ООО «ДНС-Ритейл»

Оценки респондентов	% респондентов
Довольно часто	2,7

Иногда	8,1
Довольно редко	16,2
Ни разу	73,0

Большинство опрошенных (73,0 %) отметили удовлетворенность отношениями в трудовом коллективе (отсутствие конфликтов).

В таблице 9 представим оценку респондентами основных причин возникновения конфликтных ситуаций в ООО «ДНС-Ритейл» в 2018 г.

Таблица 9 - Оценка респондентами основных причин возникновения конфликтных ситуаций в ООО «ДНС-Ритейл»

Оценки респондентов	% респондентов
Конфликтная личность в коллективе	37,1
Распределение функциональных обязанностей	22,2
Условия работы	18,5
Распределение и размер заработной платы	11,1
Низкий профессионализм отдельных сотрудников	11,1

Почти третья часть участвующих в анкетировании указали на причины возникновения конфликтных ситуаций в коллективе. По их мнению, основными причинами возникновения конфликтных ситуаций были: конфликтная личность в коллективе (37,1 %); распределение функциональных обязанностей (22,2 %); условия работы (18,5 %).

Оценка респондентами соответствия заработной платы трудовому вкладу приведена в таблице 10.

Таблица 10 - Оценка респондентами соответствия заработной платы трудовому вкладу в ООО «ДНС-Ритейл»

Оценки респондентов	% респондентов
Полностью удовлетворяет	3,8

В основном удовлетворяет	17,1
В основном не удовлетворяет	39,0
Совершенно не удовлетворяет	38,1
Затрудняюсь ответить	12,0

На вопрос о соответствии заработной платы трудовому вкладу положительно ответили лишь 20,9 % опрошенных, полностью удовлетворяет в т.ч. 3,8 % работников.

На полное или частичное несоответствие указали 77,1 % респондентов, в т.ч. в основном не удовлетворяет 39 % респондентов. Имеются также те, которые затруднились ответить на этот вопрос, что составляет 12,0 % участвующих в анкетировании. Ожидаемый уровень заработной платы, соответствующий квалификации, практическому опыту, затратам времени и физической нагрузке примерно в 4-5 раз выше реального.

Респондентами оценена возможность карьерного роста и желания повышать свой профессиональный уровень (таблица 11).

Таблица 11 - Общая оценка респондентами возможностей карьерного роста и желания повышать профессиональный уровень в ООО «ДНС-Ритейл»

Оценки респондентов	% респондентов
Высокий престиж организации	36,1
Возможность карьерного роста	25,1
Повышение профессионального уровня	20,3
Затруднились ответить	18,5

На вопрос о возможности карьерного роста положительно ответили 25,1 % участвующих в анкетировании. На возможность повышения профессионального уровня указали 20,3 % респондентов. Затруднились ответить на этот вопрос - 18,5 %.

Изучены побудительные мотивы сотрудников продолжать работать после достижения пенсионного возраста (таблица 12).

Таблица 12 - Оценка респондентами мотивации продолжать работать после достижения пенсионного возраста в ООО «ДНС-Ритейл»

Оценки респондентов	% респондентов
Возможность реализовать свои навыки	29,8
Чувство полезности своего труда	20,2
Авторитет и уважение коллег	18,1
Средства для существования	31,9

На вопрос о побудительных мотивах продолжения работы после достижения пенсионного возраста примерно треть участвующих в анкетировании указали на возможность реализовывать свои навыки и на средства для существования. Возможность реализовать свои навыки после достижения пенсионного возраста желают 29,8 % респондентов. Дополнительными мотивами у части опрошенных (20 %) были чувство полезности труда, авторитет и уважение коллег (18,1 %). Оценка респондентами престижности профессии приведена в таблице 13.

Таблица 13 - Оценка респондентами престижности профессии в ООО «ДНС-Ритейл» в 2018 г.

Оценки респондентов	% респондентов
Да	77,8
Нет	13,0
Затрудняюсь ответить	9,2

На вопрос о престижности профессии положительно ответили - 77,8 % респондентов, отрицательно - 13,0 %, лишь 9,2 % опрошенных затруднились ответить на этот вопрос.

Таким образом, проведенный социологический опрос показал, что на уровень удовлетворенности работников своей работой и на их желание продолжать трудиться в прежней должности влияют оценки соотношения трудового вклада и денежного вознаграждения, условий труда, отношений в коллективе, организации трудового процесса, возможность повышать свою квалификацию и перспективы карьерного роста. В ходе социологического исследования выявлено, что основным фактором неудовлетворенности сотрудников ООО «ДНС-Ритейл» в 2018 г. является расхождение между ожидаемым и реальным уровнем заработной платы, несоответствующей, по их мнению, квалификации, практическому опыту, затратам времени и физической нагрузке.

Другим, не менее важным фактором неудовлетворенности, указанным сотрудниками, были несоответствующие трудовым ожиданиям, возможности для повышения профессионального уровня и карьерного роста, оказывающих влияние на трудовую мотивацию персонала. Выявленные особенности и характеристики являются основой для устранения противоречий, определяют выбор методов управленческого воздействия в направлении реализации мероприятий по совершенствованию системы мотивации персонала.

### 3 Пути повышения эффективности обеспечения человеческими ресурсами ООО «ДНС-Ритейл»

#### 3.1 Рекомендации по повышению эффективности обеспечения организации человеческими ресурсами

Рекомендации по повышению эффективности использования человеческих ресурсов должны соответствовать стратегическим целям компании и помогать в решении ее основных задач. На основании проведенного анализа и полученных данных проведенного исследования ООО «ДНС-Ритейл», предлагается провести следующие мероприятия по повышению эффективности использования человеческих ресурсов:

- мероприятия по повышению производительности труда;
- совершенствование системы стимулирования труда сотрудников в ООО «ДНС-Ритейл».

Рассмотрим предлагаемые мероприятия по повышению эффективности использования человеческих ресурсов, так как это является важным направлением развития деятельности компании. Производительность труда является важнейшим показателем эффективности использования труда.

Проанализировав все полученные данные по ООО «ДНС-Ритейл», предлагаются следующие мероприятия по повышению эффективности использования человеческих ресурсов:

- автоматизация производства с целью снижения трудоемкости продукции и повышения ее выработки;
- снижение себестоимости путем сокращения материальных затрат на производство продукции.
- повышение качества продукции с целью увеличения спроса продукции, а, следовательно, и увеличения объемов производства.



В настоящее время техническая оснащенность в ООО «ДНС-Ритейл» ниже необходимого уровня. Имеющееся оборудование требует пополнения, для этого необходимы большие финансовые затраты.

Некоторая часть оборудования изношена полностью и находится в плохом техническом состоянии. Это приводит к снижению производительности труда, так как машины и оборудования часто ломаются, все это приводит к возникновению вынужденных внутрисменных, целодневных простоев. Также увеличиваются сроки ремонта и технического обслуживания, происходит увеличение себестоимости содержания машино - смены.

На основании этого с целью повышения использования человеческих ресурсов, были предложены мероприятия.

Данное мероприятие будет ориентировано на снижение затрат рабочего времени при производстве работ и повышении производительности труда в ООО «ДНС-Ритейл».

Основная производимая на предприятии продукция – обрезной и необрезной пиломатериал.

Обрезная и необрезная доска получается путем распиловки пиловочника на соответствующий размер по ширине и толщине. После получения пиломатериала точной геометрической формы его длина определяется по заданному размеру и торцуется. Эти процессы выполняют на специализированном оборудовании.

Таким образом, производственное оборудование в ООО «ДНС-Ритейл» в текущее время сильно устарело как физически, так и морально.

В 2017 году в ООО «ДНС-Ритейл» было уже заменено оборудование на новое: делительный станок НР-68 и четырехсторонний станок Unimat-17, что положительно повлияло на производительность труда. Поэтому необходима замена старого оборудования на новое.

В рамках предложенного мероприятия необходима закупка торцовочного станка SM 36 KBK, который предназначен для поперечной

распиловки (торцовки) обрезной и необрезной доски в заданный размер, что значительно позволит автоматизировать производственный процесс, повысить производительность труда, сократить отходы производства, снизить материалоемкость изготавливаемой продукции.

Основные характеристики станка:

- станок двухпильный и предназначен для торцовки пиломатериала сразу с двух концов;
- механическая подача пиломатериала;
- электропривод передвижения пильного узла с пульта управления оператора;
- расстояние между пилами регулируется за счет подвижности одной из пил;
- возможность работы с заготовками различных длин;
- регулировка скорости привода подачи заготовки в зону обработки.

В настоящее время в ООО «ДНС-Ритейл» для торцовки пиломатериала используется однопильная торцовка с ручной подачей заготовки ТСЦ 10.

Преимущества внедряемого оборудования определяются:

а) полной автоматизацией процесса поперечной распиловки – при установке требуемых размеров, произойдет автоматическая отторцовка доски без участия человека.

На предприятии процесс производства продукции автоматизирован лишь частично и требуется непосредственное участие рабочих. Так как, внедряемый станок двухпильный это позволит более чем в два раза ускорить процесс по распиловке пиломатериалов. Все эти мероприятия значительно повысят производительность оборудования, и снизит трудоемкость выпускаемой продукции.

б) произойдет в процессе распиловки сокращение потерь пиломатериалов – так как процесс распиловки (торцовки) будет полностью автоматизирован и осуществляться двумя пилами, т. е. за один цикл, в связи, с чем произойдет сокращение величины брака.

в) за счет внедряемого оборудования произойдет снижение энергоемкости продукции, так как данный процесс является менее энергоемким.

В тоже время, при внедрении более производительного оборудования, более чем в два раза повысится производственная мощность цеха лесопиления.

В таблице 13 будет дана сравнительная характеристика имеющегося и внедряемого оборудования на предприятии.

Таблица 13 - Сравнительная характеристика оборудования для торцовки

Характеристика	ТСЦ - 10	SM 36 KBK
1.Длина, миллиметров	4520	5300
2.Ширина, миллиметров	1350	2400
3.Высота, миллиметров	950	1600
4.Масса, килограмм	360	1800
5.Управление	ручное	Автоматическое
6.Среднее время распиловки 1 кубометра пиломатериала, минут	28	10
7.Потери пиломатериала в результате резки, %	4	1,5

Сравнив два вида оборудования, можно сделать выводы о том, что торцовочный станок SM 36 KBK имеет множество преимуществ, что позволяет экономить время и энергию на выполнение определенных видов работ, повысить удобство и точность при работе с оборудованием.

При этом на данной стадии технологического процесса произойдет снижение доли ручного труда при высвобождении обслуживающих рабочих.

Для работы на торцовке SM 36 KBK будут задействованы два работника по специальностям:

- торцовщик;
- слесарь.

Для более производительной работы специалистов и рабочих ООО «ДНС-Ритейл» применяются материальные поощрения и льготы:

- гибкость премиальной системы, нацеленной на выполнение конечного результата в размере 30%;
- все работники обеспечиваются спецодеждой, спецобувью, индивидуальными средствами защиты в соответствии с нормами бесплатной выдачи спецодежды.

Применив в совокупности описанные мероприятия, можно предположить, что это положительно повлияет на эффективность работы по использованию человеческих ресурсов в целом.

В дальнейшем рассмотрим, мероприятия по совершенствованию системы стимулирования труда персонала в ООО «ДНС-Ритейл».

Стимулирование труда должно соответствовать стратегическим целям предприятия и помогать в решении ее основных задач.

Предполагается, что денежное вознаграждение в виде стимулов, действуют, более результативно, когда удовлетворены первейшие потребности (в пище, жилье, в медицине и др.).

Даже при удовлетворении этих потребностей, на смену заработной плате, приходят внутренние стимулы, которые являются более мощными, при воздействии которых сотрудник работает более успешно.

Таким образом, руководителям выгодно удовлетворить и создать условия необходимые по удовлетворению этих потребностей (высокой заработной платой, предоставлением страховки, медицинским обеспечением), с целью получения сильных стимулов - внутренних.

Основным источником по выплате заработной платы сотрудникам является запланированный фонд оплаты труда, формирующийся как себестоимость и отчасти прибыли.

Значит, при увеличении заработной платы за счет увеличения фонда по оплате труда приведет к увеличению себестоимости, что снизит конкурентоспособность и прибыли.

Предлагаемая система заключается в том, что заработная плата сотрудников будет состоять из 2-х частей: постоянная и переменная.

Постоянная часть, будет представлять из себя фиксированную заработную плату (оклад), а переменная часть будет надбавкой, зависящей не только от результатов труда отдельных работников, но от результативных действий всего коллектива, в котором эти сотрудники работают, и их долевого участия в этих результатах коллектива.

Особенностью предлагаемой системы по оплате является то, что она будет стимулировать труд самих сотрудников, но и сможет обеспечить руководству организации возможности для оперативного управления и стабильной эффективности трудовой деятельности сотрудников в неконтролируемых изменениях доходов в ООО «ДНС-Ритейл».

Распределение коллективного фонда поощрению индивидуальной производительности труда для сдельщиков можно определить через процент по выполнению норм выработки, для временщиков - по результатам выполнения нормированных заданий.

Распределение премиального фонда предприятия должно производиться между всеми структурными подразделениями на основании полученной эффективности от результатов каждого из сотрудников. Фонд структурных подразделений должен распределяться между работниками аналогичным образом.

С целью совершенствования материальных стимулов, кроме основного оклада сотрудникам следует выплачивать вознаграждения:

Вознаграждения за выслугу лет. Выплаты данного вознаграждения должно производиться работникам ежемесячно в виде процентных надбавок к должностному окладу и с учетом непрерывного стажа работы, который дает право на получение этого вознаграждения. (рисунок 7)

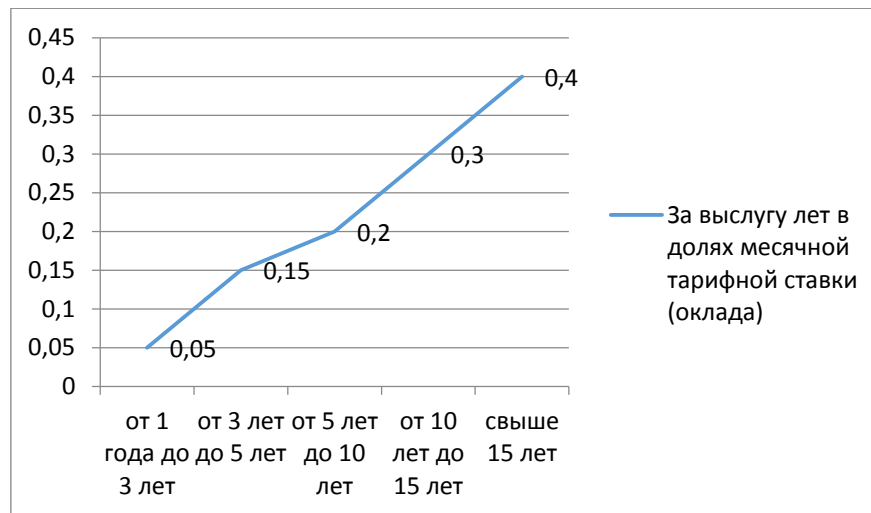


Рисунок 7 - Выплаты вознаграждения за выслугу лет в ООО «ДНС-Ритейл»

Вознаграждения за выслугу лет должны начисляться и выплачиваться ежемесячно в указанных размерах за отработанное фактически время и при наличии на это собственных средств.

Начисление стажа работы должно производиться один раз в начале года. Стаж работы, дающий право на получение вознаграждений за выслугу лет, должен включать время работы в ООО «ДНС-Ритейл».

Также руководители подразделений могут снижать сотрудникам размеры вознаграждения за выслугу лет, в случаях за упущенные производственные результаты в работе, не более 50%:

- за нарушения трудовой и технологической дисциплины;
- за опоздания на работу и самовольный уход с работы;
- привлечение к административной и др. ответственности;
- при дисциплинарном взыскании;
- за допущенные недочеты в работе.

Премирование работников. Премирование работников в ООО «ДНС-Ритейл», будет производиться ежемесячно и ежегодно. Начисление премии будет осуществляться по распределению приработка по коэффициентам трудового участия (далее КТУ).

КТУ определяется обобщенная оценка трудового вклада каждого работника и коллектива в общие результаты работы предприятия. Применяемые показатели по увеличению или снижению КТУ показаны в приложении В.

Для персонала непромышленной сферы, КТУ в ООО «ДНС-Ритейл», следует установить ежемесячно в пределах от 0 до 1,5, для руководителей, специалистов аппарата управления, а также рабочих - от 0 до 2.

Для специалистов и рабочих общая сумма КТУ должна быть установлена в размере 25% от итоговой суммы приработка по ООО «ДНС-Ритейл».

Премия по результатам хозяйственной деятельности для специалистов предприятия, следует установить в случае обеспечения плановых показателей качества предоставляемых услуг в размере 25% от должностного оклада, только в пределах и наличии собственных денежных средств.

Также следует выплачивать ежеквартальные вознаграждения по итоговым результатам работы каждого квартала, работникам списочного состава за счет экономии, полученной в расчетном квартале.

При этом размеры конкретного вознаграждения по итогам работы за квартал следует устанавливать в зависимости от непрерывного стажа работы в ООО «ДНС-Ритейл» и в пределах должностного оклада, а также после утверждения его начальником подразделения при учете произведенных упущений в работе.

Кроме того, можно:

- производить выплаты по выходу работников на пенсию при стаже работы в ООО «ДНС-Ритейл» не менее 20 лет;
- выплачивать сотрудникам предприятия единовременные вознаграждения к юбилейным датам;
- оказывать сотрудникам предприятия материальную помощь в случае материальных затруднений, при несчастных случаях, длительных заболеваниях.

На основании этого, предложена система оплаты труда, в целях повышения материальной заинтересованности сотрудников предприятия.

С целью совершенствования материальных стимулов, кроме основного оклада сотрудникам предполагается выплачивать вознаграждения, такие как:

- вознаграждения за выслугу лет;
- премирование работников при распределении приработка по коэффициентам трудового участия каждого сотрудника (далее КТУ).

Далее, проведем расчет (оценку) эффективности проектируемых мероприятий.

### 3.2 Оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций

Общим показателем комплексной оценки эффективности внедряемого мероприятия является общий экономический эффект, определяемый на всех этапах реализации этого мероприятия как превышающий стоимость результатов над сметной стоимостью общих затрат ресурсов на весь период проекта.

Определим фонд оплаты труда вспомогательных рабочих:

Торцовщик:

$$\text{ФОТ} = \text{ФОТ}_{\text{долж.}} + \text{ВС}, \text{руб.}, \quad (18)$$

где ФОТ – годовой фонд оплаты труда, руб.;

ВС – премия, руб.;

ФОТ<sub>долж.</sub> – фонд оплаты труда по должностным окладам, руб.

$$\text{ФОТ}_{\text{долж.}} = \text{Чсп} \cdot \text{ТФ} \cdot 12, \text{руб.}, \quad (19)$$



где ТФ – месячный должностной оклад, (15000 руб.)

$\text{ФОТ}_{\text{долж.}} = 1 \cdot 15000 \cdot 12 = 180000 \text{ руб.}$

$$\text{ВС} = 0,3 \cdot \text{ФОТ}_{\text{долж.}}, \text{ руб.} \quad (20)$$

30% - торцовщик.

$\text{ВС} = 0,3 \cdot 180000 = 54000 \text{ руб.}$

Доплаты составят 66000 руб. в год.

$\text{ФОТ} = 180000 + 54000 + 66000 = 300000.$

Слесарь:

фонд оплаты труда по должностным окладам, руб.:

месячный должностной оклад - 15000 руб.

$\text{ФОТ}_{\text{долж.}} = 1 \cdot 15000 \cdot 12 = 180000 \text{ руб.}$

32% - премия слесаря.

$\text{ВС} = 0,3 \cdot 180000 = 54000 \text{ руб.}$

Доплаты составят 62400 руб.

$\text{ФОТ} = 180000 + 57600 + 62400 = 300000$

Из расчетов фонда оплаты труда видно, что сумма заработной платы двух вспомогательных рабочих составляет в целом за год 600000 рублей.

Отчисления на социальные нужды вычисляются:

$$\text{ОСН}_{\text{вспр.}} = \text{ФОТ}_{\text{вспр.}} \cdot \text{Носн.} \cdot 100\% \quad (21)$$

Отчисления на социальные нужды производятся по каждой категории работников в отдельности.

$\text{ОСН}_1 = 300000 \cdot 30/100 = 90000 \text{ руб.}$

$\text{ОСН}_2 = 300000 \cdot 30/100 = 90000 \text{ руб.}$

Результаты расчетов сведём в таблице 18.

Стоимость торцовочного станка SM 36 КВК составляет 950 тыс. руб.

Затраты на доставку и монтаж составляют – 30 тыс. руб.

Выручка от продажи пилы торцовки ТСЦ - 10 составит 50 тыс. руб.

Итого капитальные затраты составят 930 тыс. руб.

Расчёт фонда оплаты труда вспомогательных рабочих ООО «ДНС-Ритейл» представлен в таблице 14.

Таблица 14 - Фонд оплаты труда вспомогательных рабочих ООО «ДНС-Ритейл»

Кат егория работников	Чи сленность , чел.	Та рифный фонд оплаты труда, руб.	П ремия, руб.	Д оплата руб.	Ф онд оплаты труда, руб.	О тчислен ия на соц. нужды, руб.	Итого , затраты на оплату труда вспомогател ьных рабочих
Тор цовщик	1	180 000	5 4000	6 6000	3 00000	9 0000	39000 0
Сле сарь	1	180 000	5 7600	6 2400	3 00000	9 0000	39000 0
Ито го	2	360 000	1 11600	1 28400	6 00000	1 80000	78000 0

Смета расходов на содержание торцовки ТЦ - 10:

Материальные затраты включают:

-затраты на вспомогательные материалы – 60 000 тыс. руб.

Расходы на электроэнергию - 20179 руб.

Содержание и обслуживание персонала:

-заработная плата 1 оператора – 25 000 руб.

25 000 руб. · 12 мес. · 2 =600000 руб.

-страховые взносы 30 % от заработной платы

600000 · 30 % = 180000руб.

Так как оборудование старое, амортизация на него не начисляется.

Расходы на ремонт технологического оборудования составляют 20% от их первоначальной стоимости:

$$750000 \cdot 18 / 100 = 150\,000 \text{ руб.}$$

Прочие затраты по оборудованию – 50 000 руб.

Итого полная себестоимость – 1060179 руб.

Смета расходов на содержание и эксплуатацию торцовочного станка SM 36 KBK:

Материальные затраты:

Расходы на электроэнергию - 10179 руб.

Содержание и обслуживание персонала:

-заработная плата 1 оператора –30000 руб.

$$30000 \text{руб.} \cdot 12 \text{ мес.} \cdot 1 = 360000 \text{руб.}$$

-страховые взносы 30 % от заработной платы

$$360000 \cdot 30 \% : 100\% = 108000 \text{руб.}$$

Срок полезного использования станка 10 лет.

$$NA = 10 \% (100/10) \quad (22)$$

Амортизация в год составляет  $950000 \cdot 10 \% = 95\,000$  руб.

Расходы на ремонт технологического оборудования составляют 20% от их первоначальной стоимости:

$$950000 \cdot 20 / 100 = 190000 \text{ руб.}$$

Прочие затраты, по оборудованию – 25 000 руб.

Итого полная себестоимость – 846179 руб.

Смету расходов на содержание и эксплуатацию оборудования представим в таблице 15.

Таблица 15 - Смета расходов на содержание и эксплуатацию оборудования

Характеристика затрат	Сумма, руб.	Изменения
-----------------------	-------------	-----------

	2018 г.	прое кт	+/-	%
1.Материалы, руб.	80179	6879	- 12000	85
2.Содержание обслуживающего персонала, руб.	780000	4680 00	- 312000	60
3.Амортизация основных фондов, руб.	-	9500 0	+95 000	-
4.Расходы на ремонт, руб.	150000	1900 00	+40 000	126,6
5.Прочие расходы, руб.	50000	2500 0	- 25000	50
Итого	1060179	8461 79	2140 00	79,8

В основном снижение себестоимости произошло за счет снижения затрат на содержание обслуживающего персонала на 312 тыс. руб., или на 40%, потребляемую мощность на 10 тыс. руб. или на 49,6 %, прочих расходов на 25 тыс.руб., или 50%. В дальнейшем рассмотрим затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию стимулирования труда.

Затраты на внедрение мероприятий на внедрение системы стимулирования труда, будут реализовываться за счет высвобождение фонда оплаты труда, откуда пойдут денежные средства на реализацию выплат выходного пособия в связи с уходом работника на пенсию при стаже работы не менее 20 лет в ООО «ДНС-Ритейл», единовременного вознаграждения сотрудникам к юбилейным датам работы на предприятии; материальной помощи при материальных затруднениях сотрудников. Фонд оплаты труда может равняться 630 тыс. рублей.

Источником финансирования предложенных мероприятий будет являться чистая прибыль предприятия. Согласно уставу в ООО «ДНС-Ритейл» производятся отчисления от чистой прибыли в размере 10% в фонд

совершенствования материально - технического обеспечения. В 2018 году чистая прибыль предприятия составила 40 110 тыс. руб.

Отчисления в фонд совершенствования материально-технического обеспечения составили 4 011 тыс. руб. Затраты на внедрение предложенных мероприятий составляют 1074 тыс. руб., следовательно можно воспользоваться средствами данного фонда. Поэтому заемные средства привлекаться не будут ввиду не большой стоимости мероприятий для исследуемого предприятия.

Применив в совокупности описанные мероприятия, мы можем предположить, что это позволит усовершенствовать кадровую политику ООО «ДНС-Ритейл», что, в конечном итоге, положительно повлияет на эффективность работы предприятия в целом.

Ввиду того, что предложенные мероприятия являются управленческими, эффект его внедрения является более неявным, чем финансовый.

В качестве первого результата экономической эффективности следует рассчитать экономический эффект от предлагаемых мер по повышению эффективности производительности труда. В целом можно сделать вывод о том, что себестоимость после внедрения торцовочного станка SM 36 KBK по сравнению с себестоимостью торцовки ТЦ 10-4 снизилась на 214 тыс. руб., т.е. 20,8 %.

В таблице 16 представлен расчет себестоимости продукции до и после внедрения торцовочного станка SM 36 KBK.

Таблица 16 - Себестоимость продукции, тыс. руб.

Элементы затрат	2018 г.	проект	Изменения	
			Абсол ют., +/-	Отно сит., %
1.Основные материалы	50000	48000	-2000	96

Топливо	10000	10000	-	-
Электроэнергия	20179	10179	-10000	50,4
Всего затрат	80179	68179	-12000	85
2. Заработная плата всего, руб.	600000	360000	- 240000	60
3. Страховые взносы	180000	108000	-72000	60
4. Амортизационные отчисления	-	95000	+9500 0	-
5. Прочие расходы	200000	215000	+1500 0	7,5
Всего затрат	1060179	846179	- 214000	79,8
6. Коммерческие расходы	180000	180000	-	100

В целом после внедрения мероприятия полная себестоимость сократилась на 17,3%, или на 214 тыс.руб. Эти изменения произошли за счет снижения затрат на основные материалы на 2 тыс.руб., или 4%, так же за счет уменьшения затрат на электроэнергию 10 тыс.руб., или на 48,6%, снижения затрат на основную, дополнительную заработную плату и страховых взносов на 40% соответственно. При снижении затрат на производство продукции приведет к увеличению объемов продаж, росту выручки от продаж и прибыли предприятия.

В таблице 18 приведены данные по затратам рабочего времени на данный вид операции, при осуществлении их вручную и с использованием торцовочного станка SM 36 KBK.

Таблица 18 - Затраты времени при производстве пиломатериалов

Показатели	Время изготовления, час.		Изменения	
	вручную	с использование	+/ -	%

		м станка		
1.Выполнение одной операции торцовки	0,047	0,018	0,029	44
2.Выполнение 10 операций торцовки	0,47	0,18	-0,29	44
3.Трудоемкость пиломатериалов на 110 тыс.руб. (средний объем производства в месяц за 2018 год)	4133,7	2320,1	-1813	44
4.Трудоемкость пиломатериалов (объем производства за 2018 год)	49605,1	27842,1	-21763	44

Можно сделать следующие выводы:

- при внедрении в производство станка SM 36 KBK экономия рабочего времени с одной операции составит 0,029 часа или 1.74 секунд;

- выполнение 10 операций торцовки позволит сэкономить 0,29 часа;

Выручка от реализации продукции в 2018 году составила 388951 тыс. руб., после внедрения мероприятия за счет экономии рабочего времени 21763 часа, и увеличения объема на 17% она составит 413729 тыс. руб.

Сэкономленное рабочее время может быть израсходовано на повышение производительности труда на других операциях. За счет этого общая производительность труда возрастет до 7295 тыс. руб./чел., что на 17% или 1095 тыс. руб./чел. больше, чем в 2018 году.

Также, использование торцовочного станка SM 36 KBK приведет к уменьшению трудоемкости выполняемой операции. До проведения мероприятия процесс требовал непосредственного участия рабочего, и удельная трудоемкость одной операции была равна:

$$\text{Трудоемкость выполняемой операции} = \text{Выполнение 10 операций торцовки} \times \text{69 / стоимость 1 м. куб. пиломатериала} \quad (23)$$

$(0,47 \cdot 69) : 10,5 = 3,09$  чел. - час/тыс. руб.,

где 10,5 тыс. руб. – стоимость 1 м.куб. пиломатериала.

Применение торцовочного станка SM 36 KBK позволило снизить удельную трудоемкость до:  $(0,18 \cdot 69) : 10,5 = 1,18$  чел.- час/тыс. руб.

Таким образом, удельная трудоемкость выполняемой операции сократилась почти в 3 раза или на 62 %.

В таблице 18 представлена экономическая эффективность внедрения торцовочного станка SM 36 KBK.

Таблица 18 - Экономическая эффективность внедрения торцовочного станка 36 KBK

Показатель	20 18 г.	П проект	Отклонения	
			+/ -	%
Товарная продукция, тыс. руб.	38	41	+2	11
	8951	3729	4778	7
Объем затрат, тыс. руб.	35	35	-	99
	9548	9334	214	
Прибыль (убыток), тыс.руб.	29	54	+2	18
	403	395	4992	5
Рентабельность (убыточность), %	7,	13	+5	17
	6	,1	,5	2,3
Произведено затрат на 1 руб. стоимости товарной продукции, коп.	92	78	-	85
	,4	,9	13,5	,4
Зарплатоотдача, руб./руб.	5,	6,	+0	11
	3	2	,9	6,9
Зарплатоемкость, руб./руб.	0,	0,	-	85
	18	16	0,02	,7
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	73	72	-	99
	020	708	312	,4
Срок окупаемости, месяц	0,36			



Среднегодовая выработка 1 работающего, тыс. руб./чел.	64 70	75 69,9	+1 099,9	11 7
Среднедневная выработка 1 работающего, руб./чел.	25 983,9	30 401,2	+4 417,3	11 7
Среднечасовая выработка 1 работающего, руб./чел.	32 88,9	38 48	+5 59,1	11 7

Это показывает, что в ходе реализации данного мероприятия прирост объема товарной продукции составит 24778 тыс. руб., или 17% также сократится объем затрат на 214 тыс. руб. в силу экономии времени и энергии, в связи с этим наблюдается рост прибыли на 24992 тыс. руб., или на 85% и рентабельности 72,3% соответственно.

Также данное мероприятие отразилось на показателях зарплатоотдачи и зарплатоемкости, именно, зарплатоотдача увеличилась на 16,9%, а зарплатоемкость снизилась на 14,3 %, это говорит о том, что стало больше объема продукции приходиться на 1 рубль заработной платы.

За счет сэкономленного времени общая производительность труда возрастет до 7295 тыс. руб./чел., что на 17% или 1095 тыс. руб./чел. больше, чем в 2018 году.

Срок окупаемости проекта = Капитальные затраты / отклонение прибыли · 12 мес. (24)

$$\text{Срок окупаемости проекта} = 930/24992 \cdot 12 = 0,36.$$

Затраты на внедрение торцовочного станка SM 36 КВК окупятся меньше за один месяц.

Далее рассчитаем экономическую эффективность проекта по совершенствованию системы стимулирования труда работников ООО «ДНС-Ритейл».

Практика показывает, что при материальной заинтересованности работников происходит увеличение производительности труда на 10%.

С учетом того, что после внедрения мероприятий стимулирующая часть заработной платы составит 20% от заработной платы, тогда при средней заработной плате 15240 руб., рассчитаем экономический эффект:

$$15240 \cdot 0,20 \cdot 0,1 = 304,8 \text{ руб. ежемесячно с 1 человека.}$$

Таким образом, за один год экономия составит:

$$304,8 \cdot 12 \cdot 268 \text{ чел.} = 980,237 \text{ тыс. руб.}$$

На основании этого происходит высвобождение фонда оплаты труда, откуда пойдут денежные средства на реализацию выплат выходного пособия в связи с уходом сотрудника на пенсию при стаже работы в ООО «ДНС-Ритейл» не менее 20 лет, единовременные вознаграждения сотрудников к юбилейным датам работы на предприятии; материальной помощи при материальных затруднениях сотрудников. Фонд оплаты труда может равняться 630 тыс. рублей.

Отсюда, экономический эффект от внедрения предлагаемых мероприятий по экономическому стимулированию составит в итоге:

$$980,237 - 630 \text{ тыс. руб.} = 350,237 \text{ тыс. руб.}$$

Общий экономический эффект от внедренных мероприятий:

$$24\,992,0 \text{ тыс. руб.} + 350,2 \text{ тыс. руб.} = 25\,342,2 \text{ тыс. руб.}$$

По результатам разработки мероприятий было выявлено, что полученный эффект является положительным, то данные мероприятия можно считать экономически целесообразными.

По результатам выявленных недостатков в системе управления человеческими ресурсами в ООО «ДНС-Ритейл» были разработаны мероприятия, которые позволят улучшить эффективность использования человеческих ресурсов предприятия в целом.

Как показывают расчетные данные, реализация предложенных мероприятий приведет к росту технико-экономических показателей цеха, как показывают расчеты выручка увеличивается от на 125536 тыс.руб. или 32%, увеличение прибыли от продаж на 382863 тыс.руб.

Повышается эффективность использования человеческих ресурсов, о чем свидетельствует увеличение среднегодовой выработки одного работника на 1909 тыс.руб. или на 29%.

Экономический эффект от внедрения предлагаемых мероприятий по экономическому стимулированию составит в итоге 350,237 тыс. руб. Общий экономический эффект от внедренных мероприятий составит 25 342,2 тыс. руб.

Таким образом, предложенные мероприятия по повышению эффективности человеческих ресурсов ООО «ДНС-Ритейл» экономически целесообразны и практически осуществимы.

## Заключение

В соответствии с целью исследования, которой является анализ влияния эффективности организации человеческими ресурсами в условиях конкретного предприятия, а также определение направлений по совершенствованию их использования.

Под человеческими ресурсами понимается население, обладающее как необходимыми физическими данными, так и определенными, знаниями и навыками труда в какой-либо отрасли. При определении сущности управления человеческими ресурсами нужно исходить из того, что объектом является целенаправленный процесс взаимодействия и взаимоотношений работников в трудовой деятельности предприятия, как открытой системы, ориентированной на клиента.

Главная цель системы управления человеческими ресурсами рассматривается как рациональное формирование, использование и совершенствование определенного качества человеческих ресурсов, которые соответствуют современным условиям развития общества и способствуют эффективности, конкурентоспособности и высокому качеству жизни.

В первой главе выпускной квалификационной работы были изучены теоретические основы функционирования человеческих ресурсов в организации, рассмотрены основные элементы и методы управления трудовыми ресурсами в организации.

Во второй главе была дана общая характеристика ООО «ДНС-Ритейл», сделан анализ внешнего и внутреннего состояния и организации человеческими ресурсами компании.

По данным анализа, проведенного в ООО «ДНС-Ритейл» видно, что объем производства товаров стремительно растет, вместе с этим увеличилась величина выручки. Можно отметить эффективность использования данных основных фондов предприятия, так, фондоотдача за рассматриваемый период увеличилась на 25,4%. Ресурсы предприятия используются менее

эффективно и тем самым приводят к возрастанию потребности предприятия в оборотных средствах.

Затраты на производство росли в меньшей степени, чем объем производства продукции, что является эффективным.

В результате проведенного анализа движения кадров в ООО «ДНС-Ритейл», можно констатировать увеличение среднесписочной численности сотрудников на 38 %, при снижении коэффициента постоянства персонала и повышении коэффициента оборота по приему.

Также, при исследовании эффективности производительности труда работников предприятия, на основании проведенных расчетов было выявлено, что в ООО «ДНС-Ритейл» человеческие ресурсы используются не с полной эффективностью.

В третьей главе на основании выявленных недостатков были разработаны мероприятия по повышению эффективности использования человеческих ресурсов ООО «ДНС-Ритейл» и дана оценка эффективности предложенных мероприятий.

В данной работе для повышения эффективности использования человеческих ресурсов в ООО «ДНС-Ритейл» было предложено реализовать такие мероприятия, как:

Внедрение торцовочного станка SM 36 KBK для поперечной распиловки (торцовки) обрезной и необрезной доски в заданный размер.

Совершенствование системы стимулирования труда работников ООО «ДНС-Ритейл».

При внедрении более производительного оборудования позволяет более чем в два раза повысить производственную мощность работы цеха. Также, использование торцовочного станка SM 36 KBK приведет к уменьшению трудоемкости выполняемой операции.

Таким образом, удельная трудоемкость выполняемой операции сократилась почти в 3 раза или на 62 %. Рассматриваемый проект считается

рентабельным. Затраты на внедрение торцовочного станка SM 36 KBK окупятся меньше чем за месяц.

На основании этого, предложенные мероприятия позволят ООО «ДНС-Ритейл» увеличить выручку от реализации на 108720,8 тыс.руб. или 63,3%, увеличить прибыль от продаж на 16632,3 тыс.руб., и чистую прибыль на 12098,5 тыс.руб. Фондоотдача вырастет с 4,4 до 4,6 руб./руб., фондорентабельность на 25,9%.

Повысится эффективность использования человеческих ресурсов, о чем свидетельствует увеличение среднегодовой выработки одного работника на 532,9 тыс. руб. или на 33,8%.

Экономический эффект от внедрения предлагаемых мероприятий по экономическому стимулированию составит в итоге 350,237 тыс. руб.

Общий экономический эффект от внедренных мероприятий составит 25 342,2 тыс. руб.

По результатам проведенного исследования, можно сделать выводы, что у ООО «ДНС-Ритейл», есть все возможности для эффективной работы и развитию.

На основании этого данные мероприятия можно считать экономически целесообразными.

Повышение эффективности организации человеческих ресурсов в ООО «ДНС-Ритейл» создаст конкурентные преимущества, которые обеспечат успешное существование и развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

## Список используемой литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 нояб. 1994 № 51-ФЗ (ред. от 27.12.2018)
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 27.12.2018)
3. Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 28.11.2018) «О бухгалтерском учете»
4. Приказом Минфина России от 2 июля 2010 г. № 66н (в ред. от 06.03.2018) «О формах бухгалтерской отчетности организаций»
5. Алексеева А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебное пособие / А.И. Алексеева [и др.]. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: КНОРУС, 2016. 720 с.
6. Артё менко В.Г. Экономический анализ: учебное пособие /В.Г. Артё менко, Н.В. Анисимова. М.: КНОРУС, 2016. 288 с.
7. Адамчук, В. В. Экономика и социология труда / В.В. Адамчук, О.В. Ромашов, Е. М. Е, Сорокина. М.: Юнити, 2016. 407 с.
8. Александрова А.Б. Заработная плата на современном предприятии. М.: Книжный мир, 2015. 424 с.
9. Алиев И.М., Ресурсный потенциал сельскохозяйственных предприятий / Р. М. Алиева Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. 2016. No4 – 42 с.
10. Аликаев И. М. Экономика труда: учебник для бакалавров / И. М.Алиев, Н. А. Горельский, Л. О. Ильиновская. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 671 с.
11. Бланк, И.А. Управление финансовыми ресурсами: учеб. пособие / И.А. Бланк. - М.: Омега-Л, 2017. - 158 с.

12. Баскакова О.В. Эффективность использования трудовых ресурсов и оптимизации оплаты труда / В.Л. Бузинская, Э.М. Гаширова, А.А. Журабин // Экономический анализ: теория и практика<sup>87</sup>, 2018. – № 14. – С. 50-55
13. Бурцева Т.А., Даллари Ю.В. Производительность труда и пути её повышения // Экономика и менеджмент инновационных технологий, 2016, № 6. С.12-17.
14. Баланова С. Иллюзорный мир: пять главных мифов цифровой экономики. [www. forbes.ru/kompanii/350323](http://www.forbes.ru/kompanii/350323).
15. Бессен Дж. Труд и технологии // Финансы и развитие. Международный валютный фонд, Март 2015.
16. Дикусарова, М. Ю. Влияние миграции на рынок труда Российской Федерации / М. Ю. Дикусарова, А. А. Кириллова, О. В. Непокупная // Молодой ученый. – 2017. – № 2 (136). – С. 399–402. – URL: <https://moluch.ru/archive/136/38101/>
17. Веретенникова, И. И. Экономика организации (предприятия) / И.И. Веретенникова, И.В. Сергеев. М.: Юрайт, 2016. 672 с.
18. Голенева О.М., Смирнова Е.А. Производительность труда и факторы ее роста // Экономика и менеджмент инновационных технологий, 2016, № 8 (59).
19. Журавина Т.А. Поэтапное определение резервов повышения эффективности использования трудовых ресурсов / Т.В. Жуховская // Альманах современной науки и образования<sup>87</sup>, 2018. – № 8. – С. 56-57.
20. Зайцев, Н. Л. Экономика промышленного предприятия. Учебник: моногр. / Н.Л. Зайцев. М.: ИНФРА-М, 2016. 384 с.
21. Колосовских Р.П. Экономика персонала: учебник / Р.П. Колосова, Т.Н., Баратыненкова, М.В. Кулевская, М.В. Липатова. – М. : ИНФРА-М, 2018. – С. 651.
22. Коршунов, В.В. Экономика организации: Учебник и практикум для СПО / В.В. Коршунов. Люберцы: Юрайт, 2016. 407 с.



23. Котерова, Н. П. Экономика организации. Учебник / Н.П. Котерова. М.: Академия, 2016. 288 с.
24. Ключкова, Е.Н. Экономика организации: Учебник для СПО / Е.Н. Ключкова, В.И. Кузнецов, Т.Е. Платонова. Люберцы: Юрайт, 2016. 447 с.
25. Молчанов И.Н. Финансовые основы формирования инновационного потенциала / Молчанов И.Н., Молчанова Н.П. / Вестник Финансового университета, 2016. – № 4. – 58 с.
26. Мельник, М.В. Теория экономического анализа: Учебник для бакалавриата и магистратуры / М.В. Мельник, В.Л. Поздеев. Люберцы: Юрайт, 2016. - 261 с.
27. Управление персоналом организации / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2016. 638 с.
28. Организация производства и управление предприятием: Учебник / Туровец О.Г., Бухалков М.И., Родионов В.Б. и др.; Под ред. О.Г. Туровца. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2018. 544 с.
29. Полянин А.В., Базарнова О.А. Экономика организаций (предприятий): учебно-методическое пособие. Орёл: Издательство Орловского филиала РАНХиГС, 2018. 72 с.
30. Попов, В. В. Инвестиции в персонал как стратегический фактор конкурентоспособности интеллектуальных ресурсов / В. В. Попов // Молодежь и наука. – 2017. – № 4. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=24999207>
31. Самарина В.П. Экономика организации: учебное пособие / В.П. Самарина, Г.В. Черезов, Э.А. Карпов. Москва: КноРус, 2016. 319 с.
32. Чуев, И. Н. Экономика предприятия / И.Н. Чуев, Л.Н. Чуева. М.: Дашков и Ко, 2017. 416 с.
33. Рынок труда, занятость и заработная плата: Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации. – URL: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/wages/](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/wages/)

34. О долгосрочной государственной экономической политике: указ Президента РФ от 7 мая 2012 г. № 596 // Гарант. – URL: <http://base.garant.ru/>
35. Государственная программа Российской Федерации «Содействие занятости населения» (утв. Постановлением Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. N 298), с изменениями на 30 марта 2017 года. – URL: <http://docs.cntd.ru/document/499091781>
36. Nessebar, D. Государственное регулирование рынка труда. Современный рынок труда / D. Nessebar. – 2018. – 29 January. – URL: [https://www.syl.ru/article/166896/new\\_gosudarstvennoe-regulirovanie-ryinka-truda-sovremennyiy-ryinok-truda](https://www.syl.ru/article/166896/new_gosudarstvennoe-regulirovanie-ryinka-truda-sovremennyiy-ryinok-truda)
37. Как разнятся зарплаты в России и странах Европы. – URL: <https://news.mail.ru/economics/31638569/>
38. Рынок труда в России: особенности. Регулирование рынка труда. – URL: <https://businessman.ru/new-rynok-truda-v-rossii-osobennosti-regulirovanie-rynka-truda.html>
39. Экономический рост России в 2017 году // Центр управления финансами. – URL: <http://center-yf.ru/data/economy/ekonomicheskij-rost-2017.php>
40. Шикарин А., Климова М. Цифровые дали // Эксперт Сибирь. № 34 (518). 2018. [expert.ru/siberia/2018/30/tsifrovyye-dali](http://expert.ru/siberia/2018/30/tsifrovyye-dali).
41. Российский рынок труда: тенденции, институты, структурные изменения. Доклад Центра трудовых исследований (ЦеТИ) и Лаборатории исследований рынка труда (ЛИРТ) НИУ ВШЭ – Центр стратегических разработок. 2017. [www.csr.ru/wp-content/uploads/2017/03/Doklad\\_trud.pdf](http://www.csr.ru/wp-content/uploads/2017/03/Doklad_trud.pdf) 2017.
42. Будущее рынка труда. Противоборство тенденций, которые будут формировать рабочую среду в 2030 году. [www.pwc.ru/workforce2030](http://www.pwc.ru/workforce2030).

## Отчет о финансовых результатах ООО «ДНС-Ритейл»

на 31 декабря 20 17 г.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

Организац

ия ООО «ДНС-Ритейл» по ОКПОИдентификационный номер налогоплательщика ИНН

Вид

экономической деятельности Производство и торговля строительными материалами по ОКВЭД

Организационно-правовая форма/форма собственности

Общество

по

с ограниченной ответственностью ОКОПФ/ОКФС

Единица измерения: тыс. руб.

по ОКЕИ

Коды		
0710001		
31	12	2018
6333006654		
33.12		
384		

Показатели	Код	За 2017 год	За 2016 год
Выручка	2110	91587	25
Себестоимость	2120	122657	178
Валовая прибыль	2100	-31070	-153
Коммерческие расходы	2210	20120	11101
Управленческие расходы	2220	14084	817
Прибыль (убыток) от продаж	2200	-65274	-2071
Доходы от участия в других организациях	2310		
Проценты к получению	2320	27	1
Проценты к уплате	2330	164981	144376
Прочие доходы	2340	355680	60715
Прочие расходы	2350	365628	10446
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	-240176	-96188
Текущий налог на прибыль	2410		
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	2587	1166
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-1270	-2312
Изменение отложенных налоговых активов	2450	46718	20382
Прочее	2460	-51	-4
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2400	-194779	-78111

Руководите  
ль

(подпись)

Кутузов В.С.(расшифровка  
подписи)Главный  
бухгалтер

(подпись)

Колганова Г.И.(расшифровка  
подписи)

“ 30 ” марта 20 18 г.

Приложение Б  
Отчет о финансовых результатах ООО «ДНС-Ритейл»

на	31 декабря	20	18	г.	Коды		
Форма по ОКУД					0710001		
Дата (число, месяц, год)					31	12	2017
Организац ия	ООО «ДНС-Ритейл»				по ОКПО		
Идентификационный номер налогоплательщика					ИНН		
Вид экономической деятельности	Производство и торговля строительными материалами				по ОКВЭД		
Организационно-правовая форма/форма собственности	Общество				33.12		
					по		
	с ограниченной ответственностью				ОКОПФ/ОКФС		
Единица измерения: тыс. руб.					по ОКЕИ		
					384		

Показатели	Код	За 2018 год	За 2017 год
Выручка	2110	288849	91587
Себестоимость	2120	402036	122657
Валовая прибыль	2100	-113187	-31070
Коммерческие расходы	2210	32942	20120
Управленческие расходы	2220	38329	14084
Прибыль (убыток) от продаж	2200	-184458	-65274
Доходы от участия в других организациях	2310		
Проценты к получению	2320	9071	27
Проценты к уплате	2330	129296	164981
Прочие доходы	2340	387821	355680
Прочие расходы	2350	500463	365628
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	-417325	-240176
Текущий налог на прибыль	2410		
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	-20798	2587
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-20024	-1270
Изменение отложенных налоговых активов	2450	82691	46718
Прочее	2460	-	-51
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	2400	-354658	-194779

Руководите ль	_____	Кутузов В.С.	Главный бухгалтер	_____	Колганова Г.И.
	(подпись)	(расшифровка подписи)		(подпись)	(расшифровка подписи)

“ 28 ” февраля 20 19 г.