

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)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Разработка предложений по улучшению использования персонала организации

Обучающийся

Т.А. Кравченко

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент Л.Л. Кифа

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил: Т.А. Кравченко

Тема работы: «Разработка предложений по улучшению использования персонала организации».

Научный руководитель: Л.Л. Кифа.

Цель исследования – определение направлений повышения эффективности использования персонала ООО «Центр Технологии Развития».

Объект исследования – ООО «Центр Технологии Развития».

Предмет исследования – эффективность использования трудовых ресурсов ООО «Центр Технологии Развития».

Методы исследования – синтез и анализ, группировка, сравнение, обобщение, метод абсолютных разниц факторного анализа и другие.

Краткие выводы по бакалаврской работе: По итогам анализа отмечается снижение эффективности использования персонала в организации. Для повышения эффективности предлагается внедрение качественной системы обучения персонала и создание благоприятной атмосферы в команде с помощью услуг психолога.

Практическая значимость работы заключается в том, что отдельные её положения в виде материала подразделов 2.3, 3.1, 3.2 и приложения могут быть использованы специалистами организации, являющейся объектом исследования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 47 источников и 2 приложений. Общий объем работы, без приложений, 75 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 11, рисунков – 20.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления персоналом в организации	6
1.1 Значение и роль персонала в деятельности организации.....	6
1.2 Основные методики и подходы к управлению персоналом	15
1.3 Показатели эффективности использования персонала.....	20
2 Анализ использования персонала в ООО «Центр Технологии Развития» .	28
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	28
2.2 Структура и динамика трудовых персонала организации	37
2.3 Оценка эффективности использования персонала организации	42
3 Рекомендации по повышению эффективности использования персонала в ООО «Центр Технологии Развития».....	49
3.1 Разработка мероприятий по улучшению управления персоналом организации	49
3.2 Оценка ожидаемых результатов от внедрения предложенных мероприятий	56
Заключение	64
Список используемых источников.....	68
Приложение А Бухгалтерский баланс	74
Приложение Б Отчет о финансовых результатах	76

Введение

Актуальность темы разработки предложений по улучшению использования персонала организации обусловлена современными вызовами, с которыми сталкиваются организации в условиях динамичного рынка и постоянных изменений в технологиях и потребительских предпочтениях. В условиях глобализации и высокой конкуренции эффективное управление человеческими ресурсами становится ключевым фактором успеха. Сотрудники являются основным активом любой организации, и их потенциал может быть использован для достижения стратегических целей.

Одной из главных задач руководства является создание такой рабочей среды, которая бы способствовала максимальному раскрытию талантов и навыков сотрудников. Это включает в себя не только правильный подбор кадров, но и их последующее развитие, обучение и мотивацию. Важным аспектом является также учет индивидуальных особенностей работников, что позволяет повысить уровень их вовлеченности и удовлетворенности работой.

В современных условиях организации должны адаптироваться к изменениям, связанным с цифровизацией и внедрением новых технологий. Это требует от персонала не только профессиональных навыков, но и гибкости, способности к обучению и быстрому реагированию на изменения. Поэтому разработка предложений по улучшению использования персонала должна включать в себя создание программ обучения, внедрение систем оценки производительности, развитие корпоративной культуры, направленной на сотрудничество и инновации.

Кроме того, актуальность данной темы также связана с необходимостью повышения уровня удержания талантливых сотрудников. В условиях дефицита квалифицированных кадров важно не только привлекать новых специалистов, но и создавать условия для долгосрочного сотрудничества с уже работающими. Это можно достичь через программы карьерного роста, системы вознаграждений и признания достижений.

Объектом исследования работы является система управления персоналом ООО «Центр Технологии Развития».

Предметом исследования является эффективность использования трудовых ресурсов ООО «Центр Технологии Развития».

Целью выпускной квалификационной работы является определение направлений повышения эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Центр Технологии Развития».

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управления трудовыми ресурсами на предприятии;
- провести анализ эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Центр Технологии Развития»;
- выявить пути повышения эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Центр Технологии Развития».

Исследовательской базой написания выпускной квалификационной работы являются научные труды отечественных и зарубежных авторов по теме исследования, отчетные документы ООО «Центр Технологии Развития».

Методы исследования: синтез и анализ, группировка, сравнение, обобщение, метод абсолютных разниц факторного анализа и другие.

Степень изученности проблемы: Данная тема освещена в литературе в достаточной степени. В учебных пособиях описана вся сущность анализа использования персонала, указаны все их виды. В теории и практике менеджмента накоплен солидный багаж знаний о том, как эффективно использовать персонал предприятия.

Практическая значимость исследования заключается в разработке предложений по совершенствованию системы управления персоналом на конкретном предприятии - ООО «Центр Технологии Развития».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемых источников и приложений.

1 Теоретические аспекты управления персоналом в организации

1.1 Значение и роль персонала в деятельности организации

Персонал организации – это объект управления, то есть то, на что направлена управленческая деятельность управленца или, как его еще именуют – менеджера. У понятия «персонал», существует несколько синонимов, которые, по большому счету, схожи между собой, но тем не менее, имеют различия. Это, такие понятия, как «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «кадры».

Для того, чтобы понять, в чем схожесть и в чем отличие этих понятий, начнем с понятия «персонал».

По мнению О.В. Баскаковой и М.Ш. Мачабели, «персонал организации характеризует его потенциальную рабочую силу, и выражаются в численности трудоспособных работников, обладающих совокупностью физических, умственных и духовных способностей, которые вне трудового процесса создания материальных благ и услуг не реализуются» [7, с. 159].

П. Друкер отмечает, что «персонал – это личный состав организации, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев» [47, с. 31].

А.Я. Кибанов считает, что «персонал организации можно рассматривать как совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых договором найма, и обладающих определенными качественными характеристиками (способности, мотивация, деловые и личностные качества), позволяющими обеспечить достижение целей организации» [22, с. 19].

По мнению У. Букович и Р. Уилльям «сущность этого понятия можно определить следующим образом: персонал – это весь личный состав учреждения, организации или часть этого состава, представляющая собой группу по профессиональным или иным признакам» [9, с. 215].

В.И. Петров акцентирует внимание на том, что, «отличие от кадров персонал – это часть кадров и внештатные работники, находящиеся в оперативном управлении, составляющие объект управления. Основными характеристиками персонала организации являются численность и структура» [39].

Х.Х. Астамирова считает, что «персонал – это общее число работников одного хозяйствующего субъекта, реализующих общую цель организации, туда входят как наемные работники, также и работающие собственники, и совладельцы» [4, с 103].

По мнению Ж.И. Гусева, «персонал – это весь личный состав работающих по найму постоянных и временных, квалифицированных и не квалифицированных работников, а также работающих собственников и совладельцев» [16, с 410].

«Можно выделить следующие отличия персонала как главного ресурса организации от других ресурсов организации:

- персонал является ресурсом, непрерывно развивающимся и совершенствующимся;
- по причине того, что сотрудник трудится в организации много лет, персонал является ресурсом длительного, долговременного использования;
- отношения сотрудника и организации являются двусторонними, в чём и заключается сложность управления данным ресурсом;
- при эксплуатации персонала как ресурса помимо материальных аспектов важны также и нематериальные;
- каждый работник уникален, поэтому к заключению трудового договора необходимо подходить индивидуально» [16, с 410].

А.З. Коробкин считает, что «персонал – занятые в организации работники, которые обладают знаниями, умениями и навыками, необходимыми для выполнения возложенных на них функций в соответствии с целями организации. Он представляет собой коллектив работников с

определенной структурой, соответствующий научно-техническому уровню производства, условиям обеспечения производства рабочей силой и установленным нормативно-правовым требованиям» [26, с 24].

«Категория «персонал организации» характеризует кадровый потенциал, трудовые и человеческие ресурсы производства. Она отражает совокупность работников различных профессионально квалификационных групп, занятых в организации и входящих в его списочный состав. В списочный состав включаются все работники, принятые на работу, связанную как с основной, так и с не основной деятельностью организации. Персонал организации и его изменения можно оценить при помощи определенных количественных, качественных, структурных характеристик и показателей эффективности.

Персонал организации – это совокупность физических лиц, состоящих с организацией, как юридическим лицом, в отношениях, регулируемых договором найма» [26, с 24].

Л.Н. Петрова пишет о том, что «персонал организации составляют сотрудники, обладающие определенной квалификацией и навыками, которые работают в ней по найму. Персонал организации является сложным объектом управления. Люди способны самостоятельно принимать и оценивать решения или требования, которые к ним предъявляются, в отличие от материальных активов. Помимо этого, персоналом называют коллектив, члены которого имеют свои интересы и чувствительны к управленческим воздействиям, реакцию которых достаточно сложно предугадать в нередких случаях» [40, с 367]

«Необходимо отметить, что управление персоналом малой организации подчиняется ряду закономерностей:

- минимизация ступеней управления персоналом;
- важность учета взаимосвязей между элементами внутри системы управления персоналом;

- оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления персоналом;
- соответствие системы управления персоналом целям, особенностям, состоянию и тенденциям развития производственной системы, требованиям производства» [40, с 368].

А.А. Марунина считает, что «персонал - важный стратегический ресурс организации, скрывающий огромные резервы повышения эффективности ее деятельности, от которых практически полностью зависит будущее благополучие, а иногда и выживание организации. Квалификация персонала, знания, мотивация – все это отличает сильную организацию от слабой. Основной целью управления персоналом является умение эффективно использовать навыки сотрудников в соответствии с целями организации» [29, с 74]; [6].

Таким образом, в наиболее общем виде понятие «персонал» охватывает всю совокупность наемных работников данной организации, выполняющих совершенно определенные задачи.

Персонал является основным стратегическим ресурсом предприятия, без которого технологии и оборудование теряют свою ценность. Трудовые ресурсы необходимы для производства товаров, выполнения работ и оказания услуг, а также для управления организацией. Персонал, обладая знаниями, умениями и навыками, создает прибавочную стоимость и прибыль, что делает его ключевым активом предприятия. Чем выше квалификация работников, тем больше добавленная стоимость и прибыль, генерируемая в процессе производства.

«Персонал организаций и предприятий имеет свою цену как экономическая категория, которая определяется его вкладом в их развитие, ростом эффективности бизнеса и созданием высокой стоимости организации, а также формированием тех преимуществ, которые ценятся элементами рынка и заинтересованными внешними сторонами, готовыми платить за это деньги. Персонал как нематериальный актив, помимо объектов интеллектуальной

стоимости, структурно включает здоровье (психофизиологическую составляющую), квалификацию (профессиональную и личностно-деловую составляющую) и мотивацию. В таком случае трудовая мотивация имеет экономическую сущность, которую следует измерять и рассчитывать. Измерение выступает способом оценки трудовой мотивации персонала как части действующего бухгалтерского актива предприятия» [1, с 21].

«Основными признаками персонала являются:

- наличие его трудовых взаимоотношений с работодателем, которые оформляются трудовым договором (контрактом);
- обладание определенными качественными характеристиками (профессией, специальностью, квалификацией);
- целевая направленность деятельности персонала, то есть обеспечение достижения целей организации» [12, с. 160].

«Классификацию персонала организации можно провести по ряду признаков: по признаку участия в производственной деятельности, по характеру выполняемых работ, по характеру участия в производственном процессе (для рабочих), по характеру сложности выполняемых работ (рисунок 1)» [12, с. 165].

«К промышленно-производственному персоналу (ППП) относятся работники основных и вспомогательных цехов, подсобных производств, заводских лабораторий и отделов, очистных сооружений, узлов связи, информационно-вычислительных центров, всех видов охраны, заводоуправления.

Персонал не основной деятельности промышленных организаций составляют работники, занятые обслуживанием жилищного и коммунального хозяйств, работники торговли, медицинских учреждений, дошкольного воспитания, культуры и спорта» [23, с. 160].

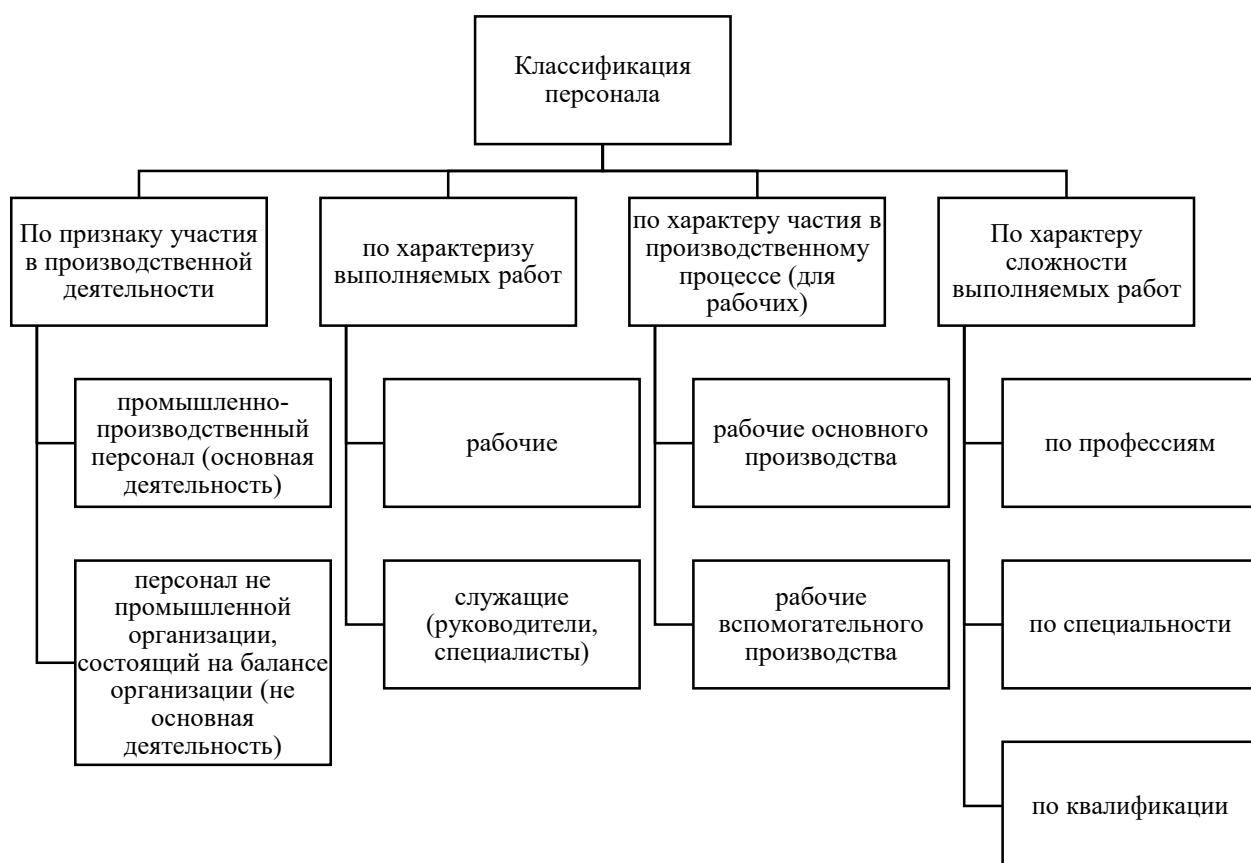


Рисунок 1 – Классификация персонала организации

«По выполняемым функциям персонал организации подразделяется на рабочих и служащих. Из группы служащих выделяют руководителей, специалистов и других работников, относящихся к служащим.

К рабочим относятся лица, непосредственно занятые созданием материальных ценностей, ремонтом, перемещением грузов, перевозкой пассажиров, оказанием материальных услуг и так далее.

В зависимости от участия в производственном процессе рабочие подразделяются на основных, занятых в производственном процессе, и вспомогательных, обслуживающих технологический процесс.

К руководителям относятся работники, занимающие должности руководителей организации и ее структурных подразделений (например, генеральный директор, его заместители, главные специалисты, начальники цехов и отделов, их заместители).

Группу специалистов составляют инженеры, бухгалтеры, экономисты, юрисконсульты, то есть персонал, который выполняет инженерно-технические, экономические и другие работы.

Другие работники, относящиеся к служащим, осуществляют подготовку и оформление документации, учет, контроль, хозяйственное обслуживание (кассир, контролеры, табельщики, делопроизводители).

В зависимости от характера трудовой деятельности персонал организации подразделяют по профессиям, специальностям и уровню квалификации» [23, с. 160].

«Работники организации делятся:

- по профессиям – фрезеровщики, механики, конструкторы, бухгалтеры, экономисты и так далее;
- по специальности;
- по квалификации (разрядам)» [22, с. 69].

«Под профессией понимается вид трудовой деятельности, требующий теоретических знаний и практических навыков. Понятие «специальность» определяет вид трудовой деятельности в рамках данной профессии, имеющий специфические особенности и требующий дополнительных навыков и знаний.

Например, профессия слесарь, специальность – слесарь механосборочных работ, слесарь контрольно-измерительных приборов; профессия токарь, а специальность – токарь-карусельщик, токарь-расточник и другие.

Квалификация – это способность специалиста выполнять работу определенной сложности. Квалификация определяется теоретической подготовкой, зависящей от уровня образования, и опыта, приобретаемого в практической деятельности. Каждая профессия требует своего сочетания теоретической подготовки и опыта. По уровню квалификации рабочие делятся на низкоквалифицированных, квалифицированных и высококвалифицированных» [22, с. 69].

«Для специалистов также можно выделить два вида квалификации в зависимости от:

- уровня образования: специалисты со средним специальным образованием, специалисты с высшим образованием; специалисты высшей квалификации, имеющие учение степени (кандидата и доктора наук) или ученое звание (доцент, старший научный сотрудник, профессор);
- от полученной специальности: экономист, экономист-менеджер, инженер-механик, инженер-технолог, инженер-экономист и так далее» [22, с. 69].

«Для характеристики уровня квалификации работников применяются тарифные разряды. Основными факторами, оказывающими влияние на квалификационный разряд, являются уровень образования конкретного работника и сложность работы, требующей соответствующей квалификации. Эти требования заложены в квалификационных характеристиках, предусмотренных квалификационными справочниками «Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий» и «Квалификационный справочник должностей служащих».

Структура персонала также определяется по таким признакам, как возраст, пол, уровень образования, стаж работы, степень выполнения норм и т.п.» [22, с. 70].

«Половозрастная структура кадров – это соотношение групп персонала по полу (мужчина, женщина) и возрасту.

Возрастная структура характеризуется долей лиц соответствующих возрастов и общей численности персонала.

Принято выделять четыре основные возрастные группы:

- молодежь (16 – 29 лет);
- лица среднего возраста (30 – 49 лет);
- лица предпенсионного возраста (мужчины 55 – 59, женщины 50 – 54 года);

- лица пенсионного возраста (мужчины старше 60 лет, женщины 55 лет и старше)» [22, с. 70].

«При изучении возрастного состава рекомендуется выделять следующие группировки: 16, 17, 18, 19, 20 – 24, 25 – 29, 30 – 34, 35 – 39, 40 – 44, 45 – 49, 50 – 54, 55 – 59, 60 – 64, 65 лет и старше.

Структура кадров по стажу рассматривается по общему стажу работы или по стажу работ в данной организации.

Общий стаж группируется по следующим периодам: до 16 лет, 16 – 20, 21– 25, 26 – 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40 лет и более.

Стаж работы в данной организации характеризует стабильность трудового коллектива. Статистика выделяет следующие периоды: до 1 года, 1 – 4, 5 – 9, 10 – 14, 15 – 19, 20 – 24, 25 – 29, 30 лет и более» [32, с. 57].

«Структура кадров по уровню образования (общего и специального) характеризует выделение лиц, имеющих образование:

- высшее, в том числе по уровню подготовки – бакалавр, специалист, магистр;
- среднее специальное;
- профессионально-техническое;
- общее среднее;
- общее базовое» [2, с. 85].

Достаточная обеспеченность организаций работниками, обладающими необходимыми знаниями и навыками, их рациональное использование, высокий уровень производительности труда имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства.

В частности, от обеспеченности организации персоналом и эффективности его использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и как результат объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

1.2 Основные методики и подходы к управлению персоналом

«Процесс эффективного управления субъектами хозяйствования предполагает обеспечение реального взаимодействия всех служб и всех подразделений в рамках исключения дублирования процесса в рамках четкого функционального определения, правового определения, а также обязанностей, а также исполнителей при учёте специфики особенностей деятельности» [13, с 74].

М. Армстронг, один из основоположников управления человеческими ресурсами, в своей работе «Практика управления человеческими ресурсами» определяет управление человеческими ресурсами как «стратегический и целостный подход к управлению наиболее ценными активами организации, а именно людьми, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей» [19, с 174].

Е.Б. Моргунов рассматривает управление персоналом, как совокупность мероприятий, направленных на повышение квалификации и совершенствование психологических характеристик работников [33, с 144].

Е.Г. Тебекин рассматривает «управление персоналом с точки зрения маркетинговой направленности, как формирование высококвалифицированных работников в плоскости маркетинга персонала на качественном и количественном уровне» [43, с 196].

А.Я. Кибанов предлагает рассматривать «управление персоналом с точки зрения развития потенциала каждого отдельного работника с рядом составляющих: физических, интеллектуальных, социальных, технологических и интегративных. Преимуществом данного подхода можно считать учет мнения и интересов работников, развитие межличностных отношений» [21, с 107].

«Управление персоналом подразумевает собой совокупность различных методов административного воздействия на организацию и условия работы сотрудников, формирование их возможностей, обеспечение максимального

использования рабочей возможности работников в интересах фирмы» [11, с 51].

На рисунке 2 представим основные элементы системы управления организации [15, с 49].



Рисунок 2 – Подсистемы системы управления персоналом организации

Рассмотрим данную систему более подробно.

Прежде всего управление персоналом начинается с процесса отбора и подбора. Система отбора и подбора персонала отвечает за привлечение, оценку и отбор кандидатов на вакансии. Она включает в себя разработку критериев отбора, проведение собеседований, тестирование и оценку компетенций. Данная система играет ключевую роль в формировании высококвалифицированной команды, способной достигать целей организации [24, с 142].

После подбора персонала обеспечивается его адаптация. Система адаптации персонала обеспечивает плавный переход новых сотрудников в организацию. Данная под система включает в себя вводные тренинги, наставничество и поддержку со стороны коллег. Основная задача этой системы – помочь новым сотрудникам быстро освоиться в коллективе, понять корпоративную культуру и эффективно начать выполнять свои обязанности [21, с 70].

Также важным аспектом управления персоналом является качественная мотивация трудовых ресурсов организации. Система мотивации труда

направлена на создание стимулов для повышения производительности и удовлетворенности сотрудников. Система мотивации предполагает наличие как материальные (заработная плата, премии), так и нематериальные (признание, карьерный рост) формы мотивации. Эффективная система мотивации способствует удержанию талантливых специалистов и повышению их вовлеченности в рабочий процесс.

Известные методики мотивации персонала организации основаны на базе теорий мотивации: теория Герцберга, теория Тейлора, теория Маслоу, теория Макклелланда.

«Герцберг советует опираться на внешние и внутренние методы роста производительности на предприятии. Внешние методы предполагают создание благоприятных условий труда, а внутренние – получение удовлетворенности от работы в организации» [17].

«Тейлор советует моделировать стимулирование персонала на основе их инстинктов и желаний удовлетворить физиологические потребности. Он предлагает использовать такие методы:

- оплату, соответствующую отработанному времени;
- прессинг;
- введение минимальных норм выработки;
- четкие должностные инструкции» [44].

«Маслоу рассматривает работу как возможность удовлетворить сотруднику свои потребности» [41]. Все человеческие потребности он рассматривает в виде иерархии (рисунок 3) [18, с 397]; [5, с 3910].

«Макклелланд выдвигает теорию про виды желаний человека и рассматривает три группы потребностей: в причастности к определенной касте, во власти и в успехе. Большая часть сотрудников дорожит своим статусом и рада быть в рядах определенной организации. Лидеры хотят получить власть, а одиночки стремятся к личным результатам» [45].

В целом, для эффективного управления персоналом организации необходима периодическая оценка его деятельности. Система оценки

деятельности персонала позволяет проводить регулярный анализ работы сотрудников. Данная система включает в себя методы оценки производительности, обратную связь от руководителей и коллег, а также самооценку.

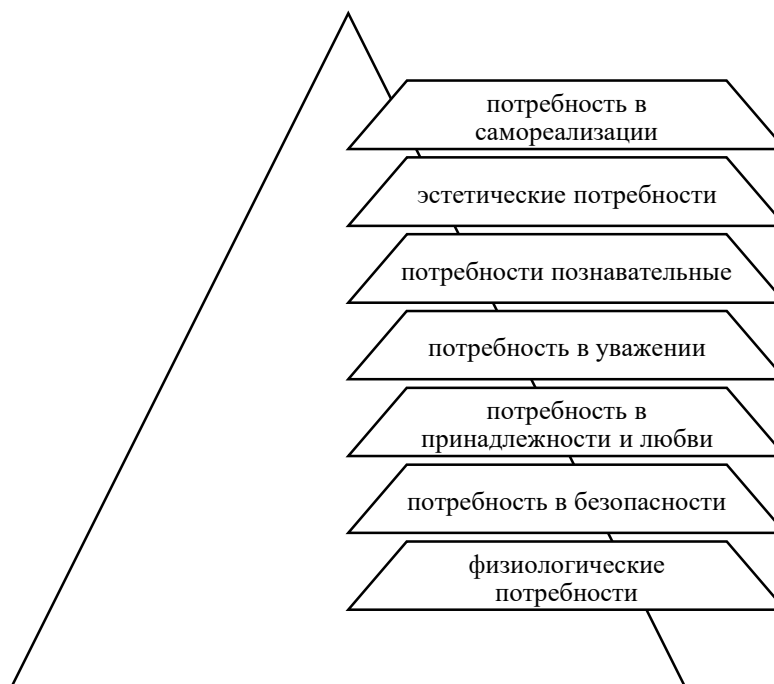


Рисунок 3 – Диаграмма иерархии человеческих потребностей по Абрахаму Маслоу

Помимо этого, важным аспектом управления персоналом является его развитие. Система обучения и развития направлена на повышение квалификации сотрудников, их профессиональное и личностное развитие. Данная система включает в себя различные формы обучения, такие как тренинги, семинары, курсы повышения квалификации и программы менторства. Главной целью данной системы управления персоналом является наполнение сотрудников необходимыми знаниями и навыками для выполнения их должностных обязанностей и подготовки к будущим вызовам [10, с 348].

Корпоративная культура и вовлеченность сотрудников также играют ключевую роль в управлении трудовыми ресурсами и успешности

организации в целом. Сильная корпоративная культура формирует идентичность организации, определяя, как сотрудники воспринимают её ценности и миссию. Вовлеченные сотрудники, разделяющие ценности своей организации, демонстрируют более высокую продуктивность, так как они мотивированы не только выполнять свои обязанности, но и стремятся к достижению общих целей организации.

Кроме того, организации с позитивной корпоративной культурой и высоким уровнем вовлеченности сотрудников способствует снижению текучести кадров и затрат на набор и обучение новых сотрудников, а также сохраняет накопленный опыт и знания. Открытая и доверительная корпоративная культура способствует улучшению коммуникации между командами и уровнями управления, позволяя быстрее решать проблемы и принимать более обоснованные решения.

Международный опыт показывает, что для повышения удовлетворенности сотрудников организации используют различные программы заботы о сотрудниках (well-being) и обучение за счет организации являются эффективными инструментами для достижения этой цели.

Программы заботы о сотрудниках включают в себя различные инициативы, направленные на улучшение физического, эмоционального и психологического состояния работников. Такие программы помогают создать более здоровую рабочую атмосферу, где сотрудники чувствуют себя ценными и поддерживаемыми. Когда работники видят, что их благополучие важно для организации, это способствует повышению их лояльности и удовлетворенности работой.

Обучение за счет организации также играет важную роль в повышении удовлетворенности персонала. Когда организация инвестирует в развитие своих сотрудников, это не только улучшает их профессиональные навыки, но и демонстрирует заботу о их карьерном росте. Сотрудники, которые получают возможность обучаться и развиваться, чаще чувствуют себя мотивированными и вовлеченными в рабочий процесс. Важно также

учитывать индивидуальные потребности сотрудников и предлагать обучение, соответствующее их карьерным целям.

Сочетание программ заботы о сотрудниках и обучения создает синергетический эффект. Сотрудники, которые чувствуют заботу со стороны организации и имеют возможность развиваться, становятся более вовлеченными и удовлетворенными своей работой. В долгосрочной перспективе такие инициативы могут привести к снижению текучести кадров, что существенно сокращает затраты на рекрутинг и обучение новых сотрудников.

1.3 Показатели эффективности использования персонала

«Эффективность труда представляет количественные и качественные результаты труда, она показывает их при любых затратах, даже при минимальных, и этим она и отличается от производительности труда. Эффективность труда ярко показывает экономию трудовых ресурсов, в свою очередь это является главным показателем этой категории» [42, с 348].

«Анализ состояния и эффективности использования персонала организации является важным инструментом для определения эффективности работы сотрудников и выявления проблемных областей, которые могут затруднять достижение поставленных целей. Важно помнить, что данный анализ должен быть регулярным процессом, который позволяет отслеживать изменения и вносить корректировки в стратегию управления персоналом.

На протяжении многих лет многие экономисты и ученые разрабатывают различные методики анализа состояния и эффективности использования персонала организации» [30, с 63].

Существующие методы постоянно дополняются и расширяются в силу постоянно меняющихся рыночных условий (рисунок 4) [30, с 63].

В. И. Петров в своих работах выделяет такие показатели использования персонала организации как: среднесписочная численность занятых в организации, уровень занятости физическим и умственным трудом, интенсивность труда, число отработанных дней и т.п. Показатель производительности труда в организации, является основным показателем интенсивности труда, с помощью которого, по ее мнению, можно судить об эффективности использования персонала. Данный подход не учитывает такой важный блок показателей, подлежащих обязательному экономическому анализу в организации, как показатели использования рабочего времени.

В трудах Л. Л. Ермолович анализ использования персонала организации и фонда заработной платы включает в себя такие показатели, как: количество времени, отработанного одним работником, степень использования фонда рабочего времени, показатели производительности труда и степени использования фонда заработной платы. В данной методике отсутствуют такие широко распространенные показатели как показатели структуры и движения трудовых ресурсов, что является важными составляющими комплексного персонала организации.

По мнению Г. В. Савицкой, экономическому анализу, при оценке персонала организации, должны подвергаться следующие показатели: численность, состав и движение работающих в организации, производительность труда, фонд заработной платы и эффективность использования персонала организации (показатели зарплаторентабельности). В данной методике анализа учтены практически все показатели, характеризующие состояние и использование персонала в организации. В том числе, особое внимание уделено определению темпов изменения каждого из анализируемых показателей и оценке степени влияния изменений одного показателя на другой

Рисунок 4 – Мнения различных авторов касательно анализа состояния и эффективности использования персонала организации

«Сравнив мнения отечественных и зарубежных авторов по вопросам анализа состояния и использования персонала организации, можно отметить, что большинство ученых схожи в выборе анализируемых показателей и методиках оценки персонала организации.

Изучение показателей эффективности использования персонала организации начинается с анализа обеспеченности организации персоналом.

Анализ движения персонала предполагает изучение перемещений персонала, происходящих в структуре персонала и отражающихся на результатах работы всей организации» [30, с 63].

Данный анализ предполагает изучение списочной численности работников, связанной с увольнением работников и принятием на работу новых сотрудников (рисунок 5).

$K_{\text{пр}} = \text{ЧП} / \text{СЧ} \quad (1)$ где $K_{\text{пр}}$ – коэффициент оборота по приему; ЧП – число принятых за период; СЧ – среднее списочное число за этот период.	$K_{\text{выб}} = \text{ЧВ} / \text{СЧ} \quad (2)$ где $K_{\text{выб}}$ – коэффициент оборота по выбытию; ЧВ – число выбывших за период; СЧ – среднее списочное число за этот период.
$K_{\text{зам}} = (\text{ЧП} - \text{ЧВ}) / \text{СЧ} \quad (3)$ где $K_{\text{зам}}$ – коэффициент замещения;	$K_{\text{тек}} = \text{ЧВув} / \text{СЧ} \quad (4)$ где $K_{\text{тек}}$ – коэффициент оборота по выбытию; ЧВув – число выбывших по причинам текучести – это увольнение по собственному желанию, за прогулы и другие нарушения, по решению судебных органов; СЧ – среднее списочное число за этот период.
(5) $K_{\text{об}} = (\text{ЧП} + \text{ЧВ}) / \text{СЧ}$ где $K_{\text{об}}$ – коэффициент общего оборота;	

Рисунок 5 – Показатели движения кадров

«Для анализа эффективности использования персонала организации используются следующая информация:

- а) бизнес-план организации;
- б) штатное расписание структурных подразделений;
- в) смета фонда заработной платы;
- г) Отчет о прибылях и убытках;
- д) статистическая отчетность:

- 1) отчет по труду (12-т);
- 2) отчет о численности, составе и профессиональном обучении кадров (1-т)» [14, с 116].

«В ходе анализа тщательно изучению подвергают причины выбытия работников за нарушение трудовой дисциплины, т. к. это часто связано с нерешенными социальными проблемами.

Вышеуказанные показатели изучаются в динамике. Определяются причины увольнения работников (по собственному желанию, сокращение кадров, нарушение трудовой дисциплины, поступление в учебные заведения и т. д.)» [46, с 358].

Производительность труда является одним из важнейших качественных показателей работы организации, выражением эффективности затрат труда.

«Понятие «эффективность труда» включает в себя больше элементов «для расчетов чем «производительность труда», но некоторые авторы считают это синонимичными понятиями. Эффективность труда используется при анализе деятельности организации, чтобы показать, насколько высоких результатов достигло организации при малых вложениях затрат труда.

В свою очередь, производительность труда показывает только результативность труда, и рассчитывается объемом выпуска продукции за единицу времени.

Эффективность от производительности труда отличается тем, что производительность труда узко рассматривает деятельность и не включает весь объем трудовой продуктивности и результативности, а эффективность труда, во-первых, отражает экономию трудовых затрат, а во-вторых учитывает качественный результат труда» [46, с 358].

К важнейшим показателям производительности труда относятся следующие: выработка продукции в единицу времени одним работником, трудоемкость продукции (рисунок 6).

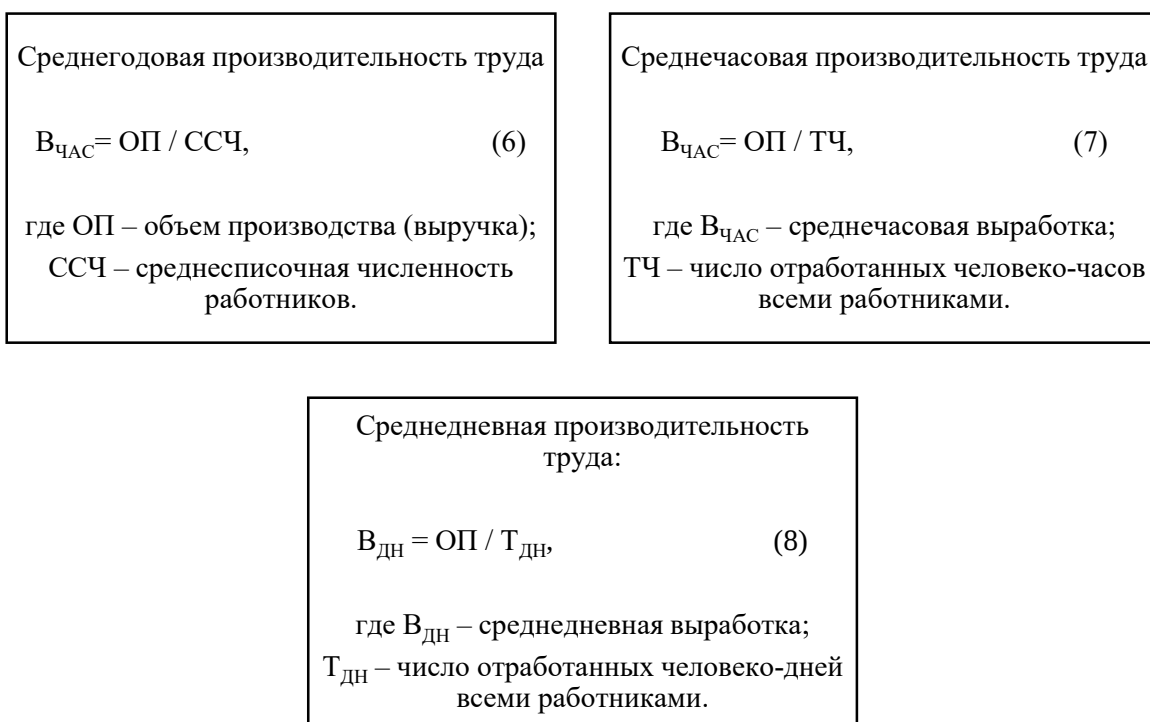


Рисунок 6 – Показатели производительности труда

«Анализ использования кадров, рост производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки повышения его оплаты. При этом средства на оплату труда нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Только при таком условии создаются реальные возможности для наращивания темпов расширенного воспроизводства.

Фонд заработной платы представляет собой сумму всех расходов на оплату труда работников организации как в денежной, так и в натуральной формах независимо от источников выплат» [3, с 80].

«Важным при анализе производительности труда является соответствие между темпами роста заработной платы и темпами роста производительности труда. Для этого рассчитывают коэффициент опережения (K) по формуле» [11, с 52]:

$$K = \frac{I_{ГВ}}{I_{СЗ}}, \quad (9)$$

где $I_{ГВ}$ – индекс производительности труда;

$I_{СЗ}$ – индекс заработной платы.

«Важным этапом аналитической работы в организации является поиск резервов производительности труда, разработка организационно-технических мероприятий по реализации этих резервов и непосредственное внедрение этих мероприятий.

Под резервами роста производительности труда понимаются не использованные еще возможности экономии затрат живого и общественного труда, то есть это разница между достигнутым и максимально возможным уровнем производительности труда» [27, с 60].

«В зависимости от степени и характера влияния на уровень производительности труда факторы можно объединить в три группы: материально-технические, организационно-экономические, социально-психологические.

Материально-технические факторы включают в себя оборудование и технологии, которые используются в производственном процессе. Современное и высокопроизводительное оборудование позволяет значительно повысить эффективность работы, сокращая время выполнения операций и улучшая качество продукции.

Организационно-экономические факторы связаны с управлением и экономическими условиями. Эффективная организация труда, включая распределение обязанностей и оптимизацию рабочих мест, значительно повышает производительность.

Социально-психологические факторы касаются человеческого аспекта работы. Мотивация сотрудников, как внутренняя (интерес к работе, профессиональный рост), так и внешняя (вознаграждения, признание), влияет

на их производительность. Позитивная рабочая атмосфера, где сотрудники чувствуют себя комфортно и безопасно, способствует повышению продуктивности» [35, с 87].

Таким образом, на основе анализа рассмотренных выше научных подходов к определению сущности категории «персонал» под персоналом можно понимать совокупность сотрудников, обладающих определенными социально-психологическими свойствами и взаимодействующих друг с другом и с работодателем на основании трудовых договоров и складывающихся связей в формальных и неформальных группах (командах), обладающих необходимыми трудовыми навыками и выполняющих различные производственно-хозяйственные функции в складывающихся условиях административного поля и социально-психологического климата.

Система управления персоналом включает несколько ключевых подсистем, каждая из которых выполняет важные функции для эффективного управления кадрами. Система обучения и развития отвечает за повышение квалификации сотрудников, обеспечивая их необходимыми знаниями и навыками для выполнения рабочих задач и карьерного роста. Система отбора и подбора фокусируется на привлечении и выборе наиболее подходящих кандидатов для работы в организации, учитывая их соответствие требованиям вакансий и корпоративной культуре. Система оценки деятельности персонала позволяет регулярно и объективно оценивать результаты работы сотрудников, что способствует выявлению сильных и слабых сторон, а также формированию планов по развитию. Система мотивации труда направлена на создание стимулов для повышения производительности и вовлеченности работников, включая как материальные, так и нематериальные поощрения. Система адаптации персонала обеспечивает плавный переход новых сотрудников в коллектив и организационную среду, помогая им быстрее освоиться и начать эффективно выполнять свои обязанности.

Эффективность использования персонала организации – многогранная экономическая категория, отражающая результативность использования труда с точки зрения его отдачи через объемы производства и продаж, доходность и прибыльность в целом по организации, а также по отдельным видам ее деятельности. Поэтому для ее экономического анализа необходима система показателей.

В системе показателей эффективности можно выделить следующие группы показателей эффективности использования персонала – обобщающие показатели, показатели производительности труда работников отраслей деятельности, показатели уровня, отдачи и рентабельности фонда заработной платы работников отраслей деятельности; показатели средней заработной платы и соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы.

2 Анализ использования персонала в ООО «Центр Технологии Развития»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Организация ООО «Центр Технологии Развития» зарегистрирована в едином государственном реестре юридических лиц 29 ноября 2019 г. Основные сведения об анализируемой организации представлены ниже.

Полное наименование организации	• Общество с ограниченной ответственностью «Центр Технологии Развития»
ИНН	• 7724494438
Юридический адрес	• 115598, Российская Федерация, город Москва, улица Ягодная, дом 6, квартира 194.
Вид деятельности	• Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления (код по ОКВЭД 70.22).
Статус организации	• коммерческая, действующая
Уставный капитал	• 10 тыс. руб.

Рисунок 7 – Характеристика организации

Основным видом деятельности, который предприятие осуществляет в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и Уставом общества, является консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления (код по ОКВЭД 70.22). Дополнительно организация осуществляет следующие виды деятельности, представленные на рисунке 7.

«Общество имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные

права, нести обязанности, иметь счета в банках, быть истцом и ответчиком в суде. Общество имеет круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование и указание на место нахождения Общества, а также вправе иметь штампы, бланки, собственную эмблему, зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации» [36].

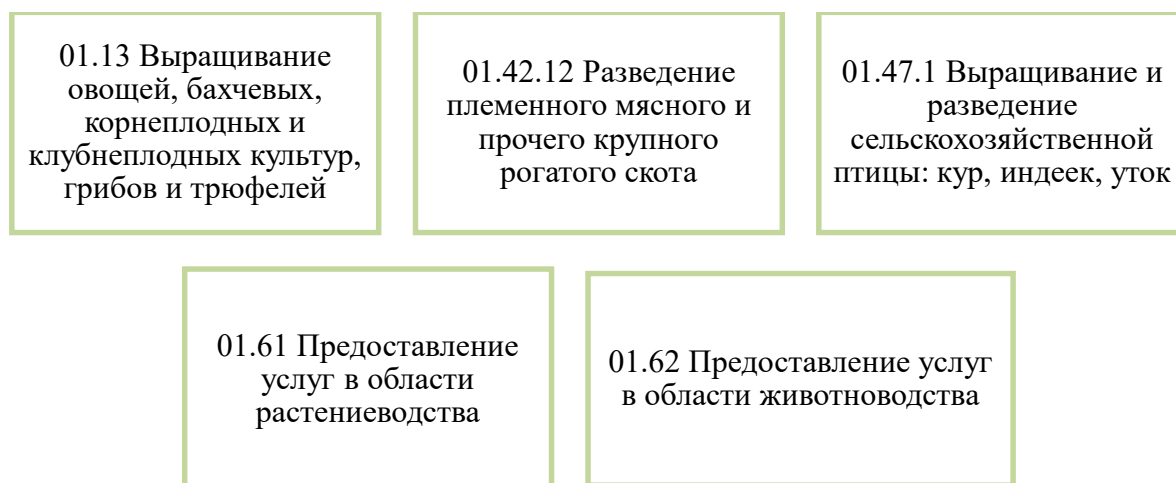


Рисунок 8 – Дополнительные виды деятельности организации

«К нормативным правовым актам, регулирующим деятельность организации:

- Конституция Российской Федерации.

Кодексы:

- Бюджетный кодекс Российской Федерации;
- Налоговый Кодекс Российской Федерации;
- Гражданский кодекс Российской Федерации.

Законы:

- Федеральный закон от 24 июля 2007 года № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»;
- Федеральный закон РФ от 08 августа 2001 года № 128-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности»;

- Федеральный закон от 26 декабря 2008 года № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля»;
- Федеральный закон от 08 февраля 1998 года № 14-ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Основным документом Общества с ограниченной ответственностью «Центр развития персонала» является Устав.

Устав Общества с ограниченной ответственностью «Центр развития персонала», составлен в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации и Федеральным законом обществах с ограниченной ответственностью» [36].

«Целью деятельности Общества является достижение максимальной экономической эффективности и прибыльности, наиболее полное и качественное удовлетворение потребностей физических и юридических лиц в производимой Обществом продукции, выполняемых работах и услугах.

Стратегической целью деятельности ООО «Центр Технологии Развития» является обеспечение устойчивого роста и завоевание рыночной ниши на региональном рынке за счет предоставления широкого ассортимента продукции, работ и услуг при одновременной реализации ценовой политики, направленной на создание конкурентного преимущества.

Основной задачей ООО «Центр Технологии Развития» является организация рентабельной деятельности, и получение прибыли, используемой для развития общества, расширение его сферы деятельности и укрепления финансового положения» [36].

ООО «Центр Технологии Развития» представляет собой динамично развивающуюся компанию, ставящую перед собой амбициозные цели на рынке консалтинговых услуг. Миссия компании заключается не только в предоставлении консультаций в сфере коммерческой деятельности и управления, но и в создании настоящего партнерства с клиентами,

основанного на глубоком понимании их специфических потребностей и индивидуальном подходе к решению бизнес-задач. Стремление к разработке уникальных стратегий, обеспечивающих клиентам конкурентное преимущество и устойчивый рост, является важной частью работы.

В основе деятельности лежат пять ключевых принципов: клиентоориентированность, профессионализм, эффективность, инновации и честность. Клиентоориентированность проявляется в вежливом общении, внимательном отношении к пожеланиям клиентов, глубоком анализе их ситуации, исследовании рынка и разработке индивидуальных программ развития бизнеса с учетом всех нюансов. Профессионализм команды определяется многолетним опытом работы в различных отраслях, что позволяет эффективно решать сложные задачи. Постоянное совершенствование навыков и отслеживание последних тенденций в управлении и инновационных технологиях помогает оставаться на шаг впереди конкурентов.

Эффективность достигается благодаря четко выстроенным бизнес-процессам, современным инструментам управления проектами и оптимизации затрат. Честность и прозрачность являются неотъемлемой частью корпоративной культуры, что позволяет открыто обсуждать все аспекты сотрудничества и предоставлять ясную информацию о ходе работы и достигнутых результатах.

ООО «Центр Технологии Развития» ведет бухгалтерский учет и представляет финансовую отчетность в порядке, установленном действующим законодательством Российской Федерации.

Организационная структура ООО «Центр Технологии Развития» представлена на рисунке 8.

Структура организации включает общее руководство, функциональные подразделения, совет директоров и комитеты. Генеральный директор отвечает за стратегическое управление и взаимодействие с партнерами. В отделе

консультирования руководитель координирует работу консультантов, которые предоставляют услуги по коммерческой деятельности и управлению.

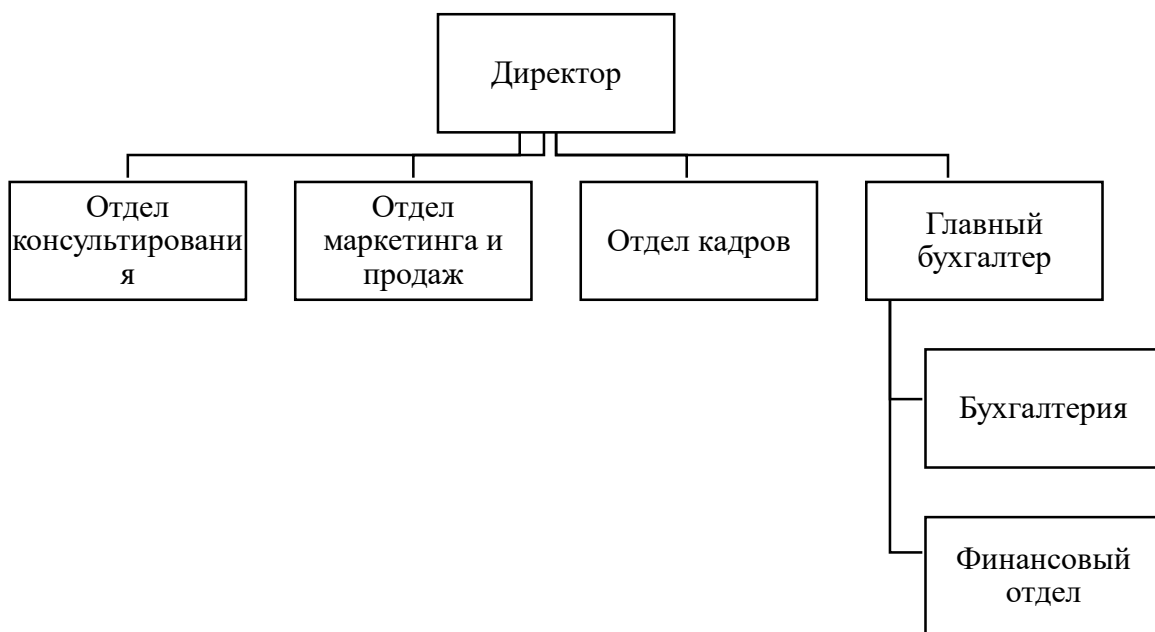


Рисунок 9 – Организационная структура управления организации

«Отдел маркетинга и продаж, возглавляемый руководителем, разрабатывает маркетинговую стратегию и проводит рекламные кампании, а менеджеры по продажам взаимодействуют с клиентами. Финансовый отдел под руководством главного бухгалтера ведет учет и отчетность, а HR-менеджер в отделе кадров отвечает за подбор и обучение персонала. IT-отдел, если имеется, поддерживает и развивает технологии.

Бухгалтерский учет в ООО «Центр Технологии Развития» осуществляет бухгалтерия, являющаяся самостоятельным структурным подразделением, действующим в соответствии с положением об отделе. Бухгалтерия возглавляется главным бухгалтером, который назначается на должность и освобождается от должности приказом директора организации» [36]. Организационная структура представлена на рисунке 9.

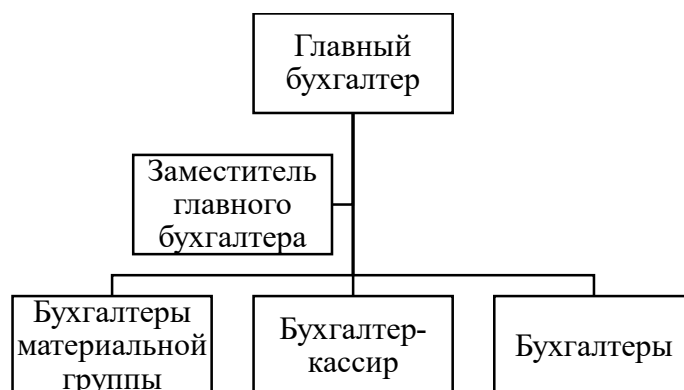


Рисунок 10 – Организационная структура бухгалтерии организации

«Учет хозяйственных операций ведется с использованием регистров, предназначенных для систематизации и накопления информации, содержащейся в принятых к учету первичных документах, для отражения на счетах бухгалтерского учета и в бухгалтерской отчетности. Бухгалтерия получает, обрабатывает и регистрирует первичные документы.

Организация использует рабочий план счетов, который является системой классификации учетных счетов и обеспечивает структурированную систему учета. Он включает разделы для различных типов операций и учетных категорий, таких как активы, обязательства, капитал, доходы и расходы.

Аналитические и синтетические регистры бухгалтерского учета ведутся с использованием специализированной бухгалтерской программы 1С: Предприятие (версия 8.0)» [36].

В таблице 1 проанализируем основные экономические показатели деятельности организации за последние 3 года.

Анализ показателей за 2022, 2023 и 2024 годы показывает значительное ухудшение финансовых результатов организации. Выручка в 2024 году составила всего 44 тыс. руб., что является резким падением по сравнению с 104 тыс. руб. в 2023 году. Себестоимость продаж увеличилась с 122 тыс. руб. в 2023 году до 137 тыс. руб. в 2024 году, что также негативно сказалось на валовой прибыли, которая перешла из убытка в 18 тыс. руб. в 2023 году к убытку в 93 тыс. руб. в 2024 году. Управленческие и коммерческие расходы

не указаны, однако прибыль от продаж последовательно ухудшалась, достигнув уровня -93 тыс. руб. в 2024 году.

Таблица 1 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Центр Технологии Развития» за 2022- 2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение			
				2022-2023 гг.		2023-2024 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, тыс. руб.	-	104	44	104	-	-60	42,31
Себестоимость продаж, тыс. руб.	-	122	137	122	-	15	112,30
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	-	-18	-93	-18	-	-75	516,67
Управленческие расходы, тыс. руб.	-			-	-	0	-
Коммерческие расходы, тыс. руб.	-			-	-	0	-
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	-	-18	-93	-18	-	-75	516,67
Чистая прибыль, тыс. руб.	-2	17	-9	19	-850	-26	-52,94
Основные средства, тыс. руб.	-	-	-	-	-	-	-
Оборотные активы, тыс. руб.	94	109	94	15	115,96	-15	86,24
Численность ППП, чел.	8	15	12	7	187,5	-3	80
Фонд оплаты труда ППП, тыс. руб.	3360	6840	6048	3480	203,57	-792	88,42
Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	-	6,93	3,67	6,93	-	-3,2667	52,88
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	420	456	504	36	108,57	48	110,53
Фондоотдача	-	-	-	-	-	-	-
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	-	0,95	0,47	0,95	-	-0,49	49,06
Рентабельность продаж, %	-	-17,31	- 211,36	-	-	-194,06	1221,21

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4	5	6	7	8
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	-	-14,75	-67,88	-	-	-53,13	460,10
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	-	117,31	311,36	-	-	194,06	265,42

Чистая прибыль колебалась: в 2022 году был небольшой убыток в размере 2 тыс. руб., затем в 2023 году была получена прибыль в размере 17 тыс. руб., но в 2024 году снова возник убыток в размере 9 тыс. руб. Основные средства не указаны, тогда как оборотные активы сначала увеличились с 94 тыс. руб. до 109 тыс. руб., а затем вернулись к прежнему уровню. Более наглядно изменение показателя представлено на рисунке 11.

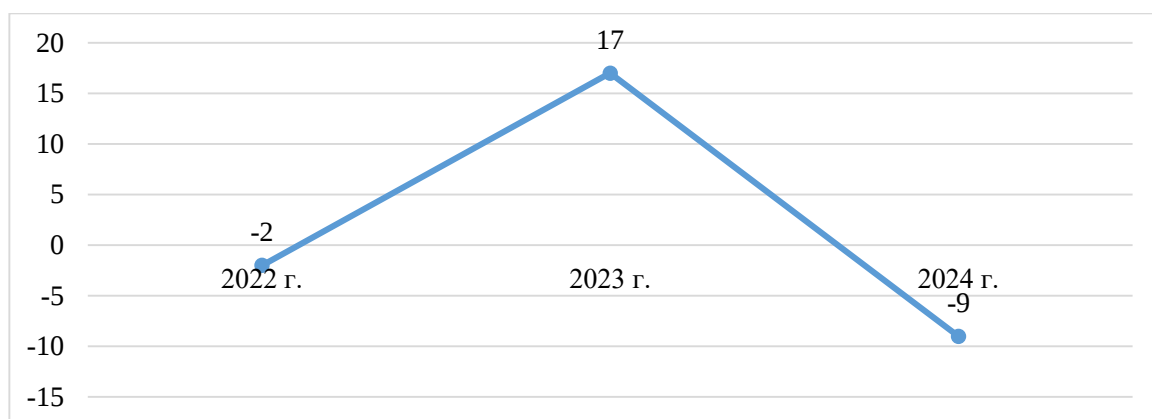


Рисунок 11 – Динамика чистой прибыли организации за 2022- 2024 гг.

Численность персонала возросла с 8 до 15 человек в 2023 году, но затем сократилась до 12 человек в 2024 году. Фонд оплаты труда значительно увеличился, однако производительность труда снизилась с 6,93 тыс. руб. на человека в 2023 году до 3,67 тыс. руб. в 2024 году. Среднегодовая заработная плата работника постепенно росла, достигнув 504 тыс. руб. в 2024 году. Более наглядно изменение показателей представлено на рисунке 12.

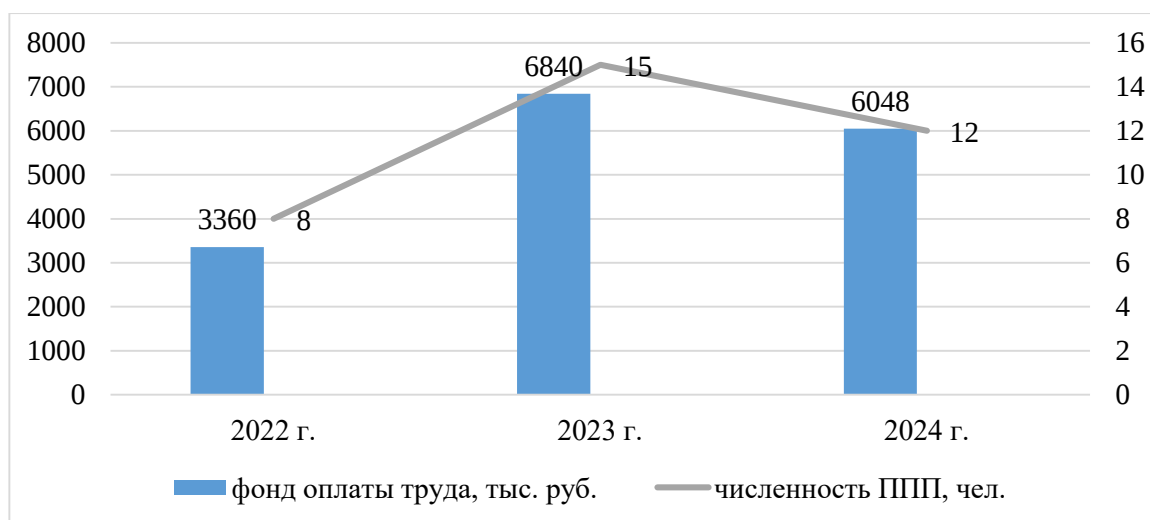


Рисунок 12 – Динамика численности персонала и фонда оплаты труда организации за 2022- 2024 гг.

Оборачиваемость активов снизилась с 0,95 раз в 2023 году до 0,47 раз в 2024 году, что указывает на ухудшение эффективности использования активов.

Рентабельность продаж и рентабельность производства также показали резкое ухудшение: рентабельность продаж упала с -17,31% в 2023 году до -211,36% в 2024 году, а рентабельность производства снизилась с -14,75% до -67,88%. Затраты на рубль выручки значительно возросли, увеличившись с 117,31% до 311,36%, что свидетельствует о растущих затратах относительно доходов организации.

В целом, данные показатели указывают на финансовые трудности организации и необходимость пересмотра стратегии управления затратами и повышения эффективности операций для улучшения финансового состояния в будущем.

2.2 Структура и динамика трудовых персонала организации

Управлением персоналом в организации занимается отдел кадров, организационная структура которого представлена на рисунке 13.



Рисунок 13 – Структура отдела кадров организации

Отдел кадров играет ключевую роль в управлении персоналом организации, выполняя множество функций, которые обеспечивают эффективное использование человеческих ресурсов. Одной из основных задач отдела является подбор и отбор персонала, что включает в себя проведение собеседований, оценку кандидатов, разработку и размещение вакансий, а также взаимодействие с рекрутинговыми агентствами. Важной частью работы отдела является обучение и развитие сотрудников. Отдел кадров организует тренинги, семинары и курсы повышения квалификации, оценивает потребности в обучении и разрабатывает программы адаптации для новых сотрудников.

Отдел кадров также отвечает за управление кадровыми документами, что подразумевает хранение и учет различных документов (приказы, заявления и отчеты).

Важными документами, определяющими деятельность отдела кадров, являются регламенты и положения, а также должностные инструкции для сотрудников отдела.

Кадровые документы включают трудовые договоры, соглашения о работе и приказы о приеме, переводе и увольнении сотрудников.

Отчеты и аналитические материалы, такие как отчеты по количеству сотрудников, текучести кадров и результатам аттестации, помогают отделу кадров анализировать ситуацию и принимать обоснованные решения.

Прежде всего, составим аналитическую таблицу, на основании которой сделаем выводы об изменении численности работников в целом и по категориям, и об изменении состава категорий работников в период с 2022 по 2024 годы.

Таблица 2 – Списочная численность работников ООО «Центр Технологии Развития» по функциональному составу за 2022-2024 гг.

Категория работников	Годы			Отклонение,	
				2023 г. от 2022 г.	2024 г. от 2022 г.
Списочная численность работников, чел. в том числе:					
1 Служащие					
из них: руководители					
специалисты					
2 Рабочие					

Анализируя данные таблицы 2, отметим, что списочная численность работников организации выросла в 2023 г. по сравнению с 2022 г. на 7 чел. до 15 чел. за счет появления 6 специалистов и увеличения численности рабочих на 1 чел. В 2024 г. списочная численность сократилась до 12 чел. за счет сокращения численности специалистов на 3 человека.

На рисунке 14 отобразим структуру численности работников ООО «Центр Технологии Развития» по функциональному составу за 2022-2024 гг.

По данным рисунка 14 можно отметить, что в 2022 г. в организации насчитывалось 2 руководителя и 2 рабочих, что составляло по 25 % в структуре общей численности персонала. На протяжении 2023-2024 гг. преобладает

категория «специалисты» – 66,7 % и 58,3 %. Удельный вес рабочих увеличился с 20 % в 2023 г. до 25 % в 2024 г. Удельный вес руководителей, соответственно, сократился с 25 % в 2022 г. до 13,3 % в 2023 г., а затем вырос до 16,7 % в 2024 году.

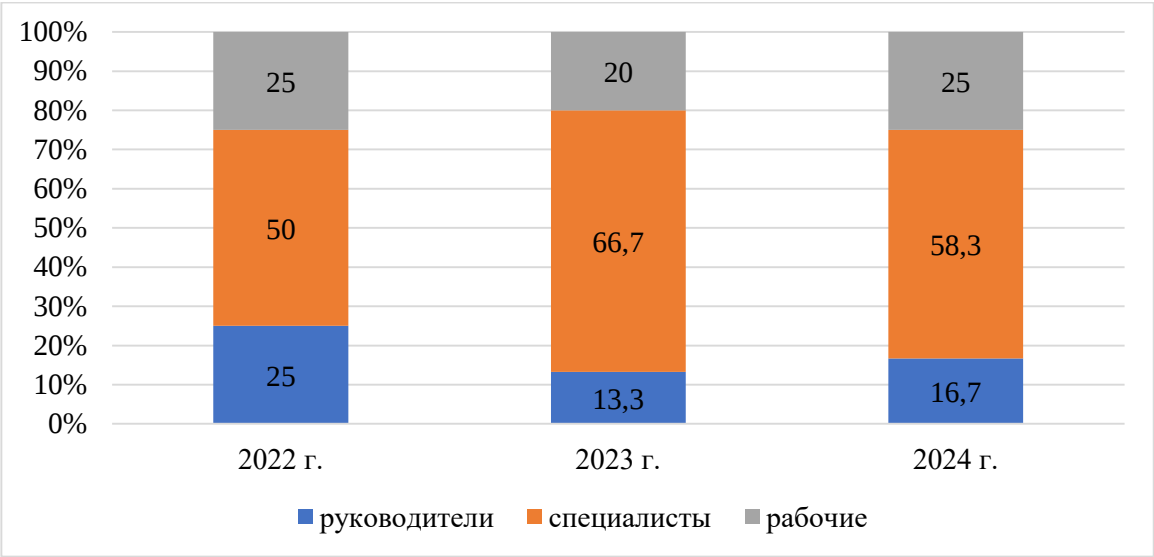


Рисунок 14 – Структура численности персонала организации по функциональному составу за 2022-2024 гг.

Динамика состава и структуры персонала ООО «Центр Технологии Развития» за 2022-2024 гг. по образовательному уровню представлена в таблице 4.

Данные таблицы 3 показывают, что в ООО «Центр Технологии Развития» наибольший удельный вес занимают работники с высшим образованием – 62,5 % в 2022 г. и 50 % в 2024 г., за исследуемый период их удельный вес в общей структуре работников снизился на 12,5 п. п.

Таблица 3 – Состав и структура персонала по образовательному уровню за 2022-2024 гг.

Показатели	Годы						Отклонение (+;-) 2024 г. от 2022 г.	
	чел.		чел.		чел.		чел.	
Всего работников, в т. ч. имеют образование								—

Продолжение таблицы 3

- высшее								
- среднее специальное								
- профессионально-техническое		—						
- общее среднее		—		—		—	—	—
- общее базовое		—		—		—	—	—

Это является негативным фактором развития организации, поскольку высокая компетентность и профессионализм работников сказывается на качестве выполняемой работы, руководителей – на качестве принимаемых решений и непосредственных результатах деятельности организации.

На втором месте находятся работники со средним специальным образованием – 37,5 % в 2022 г. и 41,7 % в 2024 г., за исследуемый период их удельный вес в общей структуре работников увеличился на 4,2 процентных пункта. Количество работников с профессионально-техническим образованием составило 2 чел. в 2023 г., в 2024 г. их количество уменьшилось до 1 чел., при этом удельный вес в общей структуре кадров составил 8,33 %.

В целом следует отметить, что уровень образования в организации стал ниже. Динамика состава и структуры персонала ООО «Центр Технологии Развития» за 2022-2024 гг. по возрасту представлена в таблице 4.

Данные таблицы 4 показывают, что в составе работников ООО «Центр Технологии Развития» отсутствуют лица пенсионного возраста.

Таблица 4 – Состав и структура персонала по возрасту за 2022-2024 гг.

Показатели	Годы						Отклонение	
							2024 г. от 2022 г.	
	чел.		чел.		чел.		чел.	
Всего работников, в т. ч. лица в возрасте:								—
– до 29 лет								
– 30-39 лет								
– 40-49 лет							—	
– 50-59		—		—		—	—	—

Продолжение таблицы 4

– 60 и старше		–		–		–	–	–
лица пенсионного возраста		–		–		–	–	–

Большинство сотрудников организации находятся в возрастной категории 30-39 лет (50 % в 2022 г., 40 % в 2023 г. и 41,67 % в 2024 г.). Далее следует категория до 29 лет – 33,33 % на протяжении 2023-2024 гг. Доля сотрудников в возрасте 40-49 лет ежегодно сокращалась и в 2024 г. составила

Далее на рисунке 15 представим структуру численности работников по половому признаку за 2022-2024 гг.

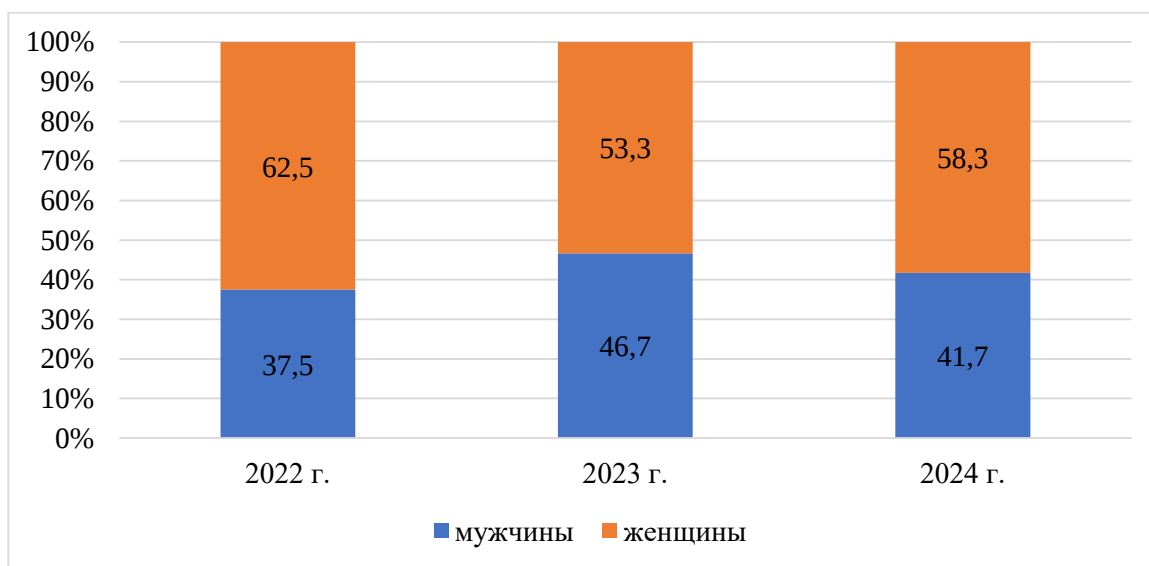


Рисунок 15 – Структура численности персонала организации по половому признаку за 2022-2024 гг.

По данным рисунка 15 можно отметить, что в 2022 г. в структуре численности персонала организации в анализируемом периоде преобладали женщины – 62,5 % в 2022 году, 53,3% в 2023 году и 58,3% в 2024 году. Удельный вес мужчин увеличился с 37,5 % в 2022 г. до 46,7 % в 2023 г., а затем снизился до 41,7% в 2024 году.

Таким образом, обобщая данные таблиц, следует отметить, что среднесписочная численность работников организации в 2024 г. по сравнению с 2022 г. выросла на 4 чел. и составила 12 чел., однако сократилась по сравнению с предыдущим годом на 3 чел. В основном увеличение численности работников произошло за счет роста числа рабочих, удельный вес которых преобладает в структуре численности персонала по функциональному составу. Наибольшая доля персонала на протяжении 2023-2024 гг. приходится на женщин.

2.3 Оценка эффективности использования персонала организации

Для начала проанализируем движение кадров в организации. Изменения в списочной численности работников происходят вследствие увольнения работников и приема на работу новых сотрудников. По данным о наличии кадров в целом по организации, по отдельным категориям и группам персонала рассчитываются следующие показатели, характеризующие движение кадров, как представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели движения персонала ООО «Центр Технологии Развития» за 2022-2024 гг.

Показатели				Отклонение, +/-	
				2023 г. от 2022 г.	2024 г. от 2022 г.
Принято работников, чел.					
Уволено работников, чел.					
- по собственному желанию					
Среднесписочная численность работников, чел.					
Коэффициент приема кадров					
Коэффициент текучести кадров					

Анализируя данные таблицы 6, отметим, что значение коэффициента оборота по приему персонала, рассчитываемое как отношение количества принятого на работу персонала к среднесписочной численности персонала, в

2023 г составило 0,53, увеличившись по сравнению с предыдущим годом на 0,03. В 2024 г. значение данного показателя сократилось на 0,45 и составило 0,08. Коэффициент текучести кадров, выраженный как отношение количества уволившихся работников по собственному желанию и за нарушение дисциплины к среднесписочной численности персонала, в 2023 году составил 0,07, снизившись по сравнению с 2022 г. на 0,06, а в 2024 г. повысился до 0,33. Такая ситуация требует особого внимания со стороны руководства организации – пересмотра условий организации труда и повышения мотивации сотрудников.

В таблице 6 представлены результаты оценки использования рабочего времени ООО «Центр Технологии Развития» за 2022-2024 гг.

Таблица 6 – Показатели использования рабочего времени персонала ООО «Центр Технологии Развития» за 2022-2024 гг.

Показатели				Отклонение, +/-	
				2023 г. от 2022 г.	2024 г. от 2022 г.
Средняя численность работников, по которым отражаются данные об использовании календарного фонда времени, чел.					
Время, отработанное всеми работниками, тыс. ч.					
Отработано человеко-дней всеми работниками					
Количество отработанных одним работником человеко-дней					
Средняя продолжительность рабочего периода					
Коэффициент использования рабочего периода					
Коэффициент использования рабочего дня					
Интегральный коэффициент использования рабочего времени					

Из данных таблицы 6 следует, что фонд рабочего времени ООО «Центр Технологии Развития» в 2022 г. равнялся 17 тыс. чел.-ч. и вырос до 25,4 тыс.

чел.-ч. в 2024 г. Количество дней, отработанных одним работников в динамике, осталось неизменным и составило 266,2 дн. При этом продолжительность рабочего дня сократилась с 7,99 до 7,97 ч. Сокращение продолжительности рабочего дня способствовало снижению коэффициента продолжительности рабочего периода в 2024 г. по сравнению с 2023 г. В целом, эффективность использования рабочего времени в динамике снизилась.

Далее в таблице 7 проанализируем основные показатели производительности труда ООО «Центр Технологии Развития».

Таблица 7 – Динамика производительности труда за 2021-2023 гг.

Показатели				Отклонение,		Темп роста,	
				2023 от	2024 от	2023 к	2024 к
Выручка от продаж, тыс. р.	-	104	44	-	-60	-	42,31
Среднесписочная численность работников, чел.	8	15	12	7	-3	187,5	80
В том числе рабочих, чел.	2	3	3	1	0	150	100
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. р./чел.	-	6,93	3,67	-	-3,27	-	52,88
В том числе рабочего, тыс. р./чел.	-	34,67	14,67	-	-20	-	42,31
Среднедневная выработка одного работника, тыс. руб. / чел.-дней	-	0,026	0,014	-	-0,012	-	52,90
В том числе рабочего, тыс. руб./чел.-часов	-	0,130	0,055	-	-0,075	-	42,32
Среднечасовая выработка одного работника, тыс. руб./чел.-часов	-	0,003	0,002	-	-0,002	-	53,04
В том числе рабочего, тыс. руб./чел.-часов	-	0,016	0,007	-	-0,009	-	42,43

Судя по представленным данным, среднегодовая выработка одного работника показала отрицательную динамику. Она снизилась с 6,93 тыс. р. в 2023 году до 3,67 тыс. р. в 2024 году. В то же время, выработка рабочих значительно упала с 34,67 тыс. р. в 2022 году до 14,67 тыс. р. в 2024 году.

Среднедневная и среднечасовая выработка одного работника также снизилась: среднедневная выработка упала с 0,026 тыс. руб./чел.-дней в 2023 году до 0,014 тыс. руб./чел.-дней в 2024 году. Аналогичная тенденция наблюдается и у рабочих: их средняя выработка сократилась с 0,130 тыс. руб./чел.-часов до 0,055 тыс. руб./чел.-часов.

Далее в таблице 8 проведем анализ показателей, характеризующих эффективность использования трудовых ресурсов в ООО «Центр Технологии Развития» за 2022-2024 гг.

Таблица 8 – Динамика показателей, характеризующих эффективность использования трудовых ресурсов в ООО «Центр Технологии Развития» за 2022-2024 гг.

Показатели				Отклонение,		Темп роста,	
				2023 от	2024 от	2023 к	2024 к
Выручка от продаж, тыс. р.	-	104	44	-	-60	-	42,31
Среднесписочная численность работников, чел.	8	15	12	7	-3	187,5	80,00
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. р.	-	6,93	3,67	-	-3,27	-	52,88
Фонд оплаты труда, тыс. р.	3360	6840	6048	3480	-792	203,571	88,42
Среднегодовая заработная плата одного работника, тыс. р.	420	456	504	36	48	108,571	110,53
Коэффициент опережения	-	-	0,48	-	-	-	-

Ссылаясь на данные таблицы 8 установлено, что в ООО «Центр Технологии Развития» в 2024 г. отмечается снижение производительности труда на фоне роста среднегодовой заработной платы на 8,57% в 2023 году и на 10,53% в 2024 году. На протяжении 2023-2024 гг. коэффициент опережения составлял меньше единицы, что характеризует опережение темпа роста заработной платы над темпом роста производительности труда.

Также определим основные факторы, повлиявшие на снижение производительности труда организации в 2024 году.

Таблица 9 – Факторный анализ производительности труда ООО «Центр Технологии Развития» за 2023-2024 гг.

Показатели	2023 г.	2024 г.	Отклонение. +/-
Удельный вес рабочих в общей численности персонала, %	20	25	5
Количество рабочих дней, дни	266,3	266,2	-0,1
Продолжительность рабочего дня, часы	7,99	7,97	-0,02
Среднечасовая выработка рабочих, тыс. руб. / чел.-час	0,0163	0,0069	-0,009
Среднегодовая выработка одного работника, тыс. р.	6,93	3,67	-3,27

Факторная мультипликативная модель (формула 10):

$$В_{ср} = УД \times Д \times П \times Вч \quad (10)$$

где $В_{ср}$ – среднегодовая выработка одного работника, тыс. р.;

$УД$ – удельный вес рабочих в общей численности персонала, %;

$Д$ – количество рабочих дней, дни;

$П$ – продолжительность рабочего дня, часы;

$Вч$ – среднечасовая выработка рабочих, тыс. руб. / чел.-час.

Проанализируем влияние факторов на среднегодовую выработку работника.

Рассчитываем плановый показатель:

$$В_{ср0} = УД_0 \times Д_0 \times П_0 \times Вч_0 = 0,2 \times 266,3 \times 7,99 \times 0,0163 = 6.936 \text{ тыс. руб./чел.}$$

Далее рассчитывается система условных показателей:

$$В_{срусл1} = УД_1 \times Д_0 \times П_0 \times Вч_0 = 0,25 \times 266,3 \times 7,99 \times 0,0163 = 8,671 \text{ тыс. руб./чел.}$$

$$В_{срусл2} = УД_1 \times Д_1 \times П_0 \times Вч_0 = 0,25 \times 266,2 \times 7,99 \times 0,0163 = 8,667 \text{ тыс. руб./чел.}$$

$$\text{Всрусл3} = \text{УД1} \times \text{Д1} \times \text{П1} \times \text{Вч0} = 0,25 \times 266,2 \times 7,97 \times 0,0163 = 8,646 \text{ тыс. руб./чел.}$$

Рассчитываем фактический показатель:

$$\text{Вср1} = \text{УД1} \times \text{Д1} \times \text{П1} \times \text{Вч1} = 0,25 \times 266,2 \times 7,97 \times 0,0069 = 3,66 \text{ тыс. руб./чел.}$$

Путем последовательного вычитания полученных показателей находим изменение среднегодовой выработки работника за счет:

– изменения удельного веса рабочих:

$$\Delta \text{УД} = \text{Всрусл1} - \text{Вср0} = 8,671 - 6,936 = 1,734 \text{ тыс. руб./чел.}$$

- изменения количества отработанных дней одним рабочим:

$$\Delta \text{Д} = \text{Всрусл2} - \text{Всрусл1} = 8,667 - 8,671 = -0,00326 \text{ тыс. руб./чел.}$$

– изменения средней продолжительности рабочего дня:

$$\Delta \text{П} = \text{Всрусл3} - \text{Всрусл2} = 8,646 - 8,667 = -0,0217 \text{ тыс. руб./чел.}$$

– изменения среднечасовой выработки одного рабочего:

$$\Delta \text{Вч} = \text{Вср1} - \text{Всрусл3} = 3,66 - 8,646 = -4,986 \text{ тыс. руб./чел.}$$

Рассчитывается общее изменение среднегодовой выработки работника.

$$\Delta \text{Вср} = \text{Вср1} - \text{Вср0} = \Delta \text{УД} + \Delta \text{Д} + \Delta \text{П} + \Delta \text{Вч} = 1,734 - 0,00326 - 0,0217 - 4,986 = -3,277 \text{ тыс. руб./чел.}$$

Наибольшее влияние на снижение среднегодовой выработки работника оказало изменение среднечасовой выработки одного рабочего (-4,986 тыс. руб./чел.).

Таким образом, ООО «Центр Технологии Развития», зарегистрированное 29 ноября 2019 года, осуществляет консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления. Основная цель организации – максимизация экономической эффективности и прибыльности, а также удовлетворение потребностей клиентов в продукции и услугах. Стратегическая задача заключается в обеспечении устойчивого роста и завоевании рыночной ниши через широкий ассортимент и конкурентоспособную ценовую политику. В результате анализа финансового состояния ООО «Центр Технологии Развития» за 2022-2024 годы выявлено

значительное ухудшение показателей. Выручка организации сократилась с 104 тыс. рублей в 2023 году до 44 тыс. рублей в 2024 году, что привело к увеличению убытка от продаж с -18 тыс. рублей до -93 тыс. рублей. Рентабельность продаж и производства также резко снизилась, достигнув отрицательных значений (-211,36% и -67,88% соответственно в 2024 году), что свидетельствует о серьезных проблемах в финансовом управлении. Затраты на рубль выручки возросли до 311,36%, указывая на неэффективное управление расходами.

Что касается персонала, численность сотрудников колебалась: в 2023 году она увеличилась с 8 до 15 человек, однако в 2024 году произошло сокращение до 12 человек, при этом основное сокращение затронуло специалистов. Уровень образования сотрудников также снизился, доля работников с высшим образованием уменьшилась на 12,5 процентных пунктов. Коэффициент текучести кадров увеличился до 0,33 в 2024 году, что указывает на проблемы с мотивацией и условиями труда.

Производительность труда заметно снизилась: среднегодовая выработка одного работника упала с 6,93 тыс. рублей до 3,67 тыс. рублей, а выработка рабочих сократилась с 34,67 тыс. рублей до 14,67 тыс. рублей. Основной причиной снижения производительности стало падение среднечасовой выработки рабочих. При этом рост заработной платы опережал рост производительности, что привело к перерасходу средств на оплату труда.

Эффективность использования рабочего времени также ухудшилась: интегральный коэффициент использования рабочего времени снизился, а продолжительность рабочего дня сократилась, что негативно сказалось на производительности.

3 Рекомендации по повышению эффективности использования персонала в ООО «Центр Технологии Развития»

3.1 Разработка мероприятий по улучшению управления персоналом организации

По результатам проведенного анализа было отмечено снижение эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Центр Технологии Развития». При этом среди негативных тенденций также можно отметить рост текучести кадров в организации.

С учетом данных результатов анализа, в качестве одного из направлений повышения эффективности использования персонала, а именно, повышения темпов роста производительности труда, можно предложить внедрение качественной системы обучения персонала.

Правильно организованное обучение не только развивает новые или совершенствует существующие компетенции сотрудников, но и напрямую способствует их более рациональному и продуктивному использованию.

Обучение должно быть не формальностью, а инструментом, который позволяет максимально раскрыть возможности каждого работника, тем самым повышая эффективность его использования в организации. Развитие навыков и знаний сотрудников ведет к тому, что их потенциал применяется более осознанно и результативно, что, в свою очередь, положительно сказывается на общих показателях работы организации.

В результате использование персонала становится более гибким и адаптивным: сотрудники с обновленными компетенциями будут выполнять более сложные задачи, брать на себя новые роли и вносить больший вклад в достижение целей компании. Обучение, таким образом, выступает не просто как процесс передачи знаний, а как стратегический механизм, оптимизирующий использование человеческих ресурсов.

Важно подчеркнуть, что грамотное использование персонала после обучения — это не просто их задействование в текущих процессах, а создание

условий для реализации их возросшего потенциала. Это позволяет организации не только повышать производительность, но и удерживать ценные кадры, которые чувствуют свою востребованность и возможность профессионального роста.

Внедрение качественной системы обучения персонала в ООО «Центр Технологии Развития» также напрямую связано с повышением мотивации труда, так как оно адресует ключевые проблемы, выявленные в ходе анализа. Обучение не только повышает квалификацию сотрудников, но и способствует их вовлеченности в рабочий процесс, формируя у них чувство ценности и значимости.

Внедрение систематического обучения персонала – это стратегический шаг, способный кардинально изменить эффективность работы любой организации. Нельзя недооценивать значение постоянного развития сотрудников, поскольку именно они являются двигателем прогресса и основой конкурентного преимущества. Систематический подход к обучению, в отличие от спорадических тренингов, позволяет выстроить целостную систему знаний и навыков, адаптированную под специфику организации и текущие задачи. Это не просто кратковременное повышение квалификации, а целенаправленное инвестирование в человеческий капитал, приносящее долгосрочную отдачу.

«Система корпоративного обучения в России не отличается своим разнообразием в плане используемых форм и методов. Самыми популярными видами обучения у работодателей сегодня являются традиционные (пассивные) и современные (активные) методы обучения. Эти методы обучения остаются таковыми и в условиях развития и внедрения цифровых технологий несмотря на то, что появляются более эффективные инновационные инструменты. К ним относятся такие методы обучения, как модульное и дистанционное обучение, наставничество, обучение 2 действиям, обучение в рабочей группе, метафорическую игру, обучение «затенению», обучение «откомандированию» и обучение «зарождению». Для разработки

программы обучения персонала в первую очередь необходимо создать благоприятную учебную среду, после чего перейти к выбору методов и техник обучения» [8].

Систематическое обучение персонала – это мощный инструмент для построения высокоэффективной и сплоченной команды, способной не только решать сложные задачи и достигать амбициозных целей, но и с легкостью адаптироваться к постоянно меняющимся условиям современного бизнеса. Эффективность такого обучения напрямую зависит от продуманной и тщательно разработанной модели образовательного процесса. Ключевым фактором успеха является регулярность. Обучение должно представлять собой постоянный, структурированный поток знаний и практических навыков, позволяющий сотрудникам непрерывно совершенствоваться и развиваться в рамках своей профессиональной деятельности [34, с 157].

«Обучение должно быть направлено на гармоничное развитие обоих типов навыков. Более того, эффективная программа обучения должна способствовать формированию прочной корпоративной культуры и системы общих ценностей, отражающих миссию и стратегические цели организации. Внедрение данного мероприятия не только повысит лояльность сотрудников и укрепит чувство причастности к общему делу, но и создаст благоприятную атмосферу для творчества, инноваций и постоянного профессионального роста. В итоге, инвестиции в такую программу обучения принесут максимальную отдачу, позволяя организации достичь устойчивого успеха и процветания в долгосрочной перспективе. Важно помнить, обучение – это не разовые затраты, а стратегическое вложение в будущее организации, которое принесет огромные дивиденды в виде высококвалифицированного персонала, способного решать любые задачи и вести организацию к новым вершинам» [34, с 157].

На рисунке 16 представлена модель обучения персонала в организации [28, с 72].

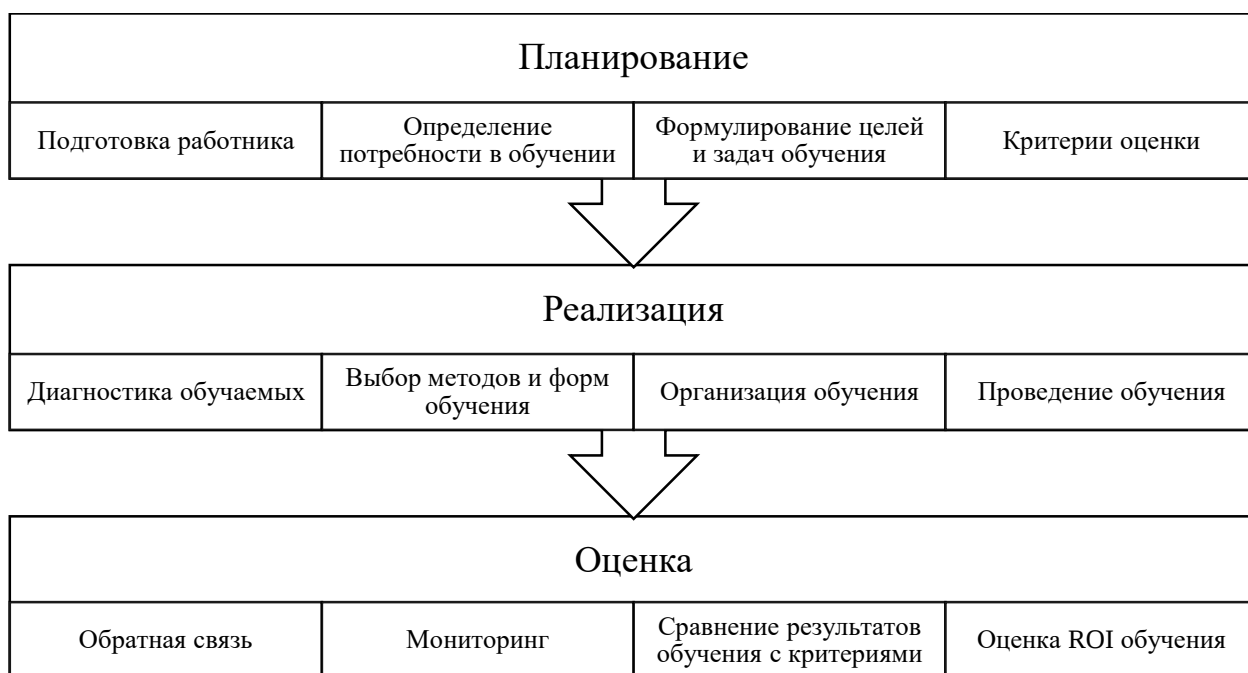


Рисунок 16 – Модель обучения персонала в организации

Эффективность использования данной модели определяется, прежде всего, последовательностью действий по организации образовательного процесса.

Рассмотрим этапы данной модели обучения сотрудников организации (рисунок 17) [31, с 110].

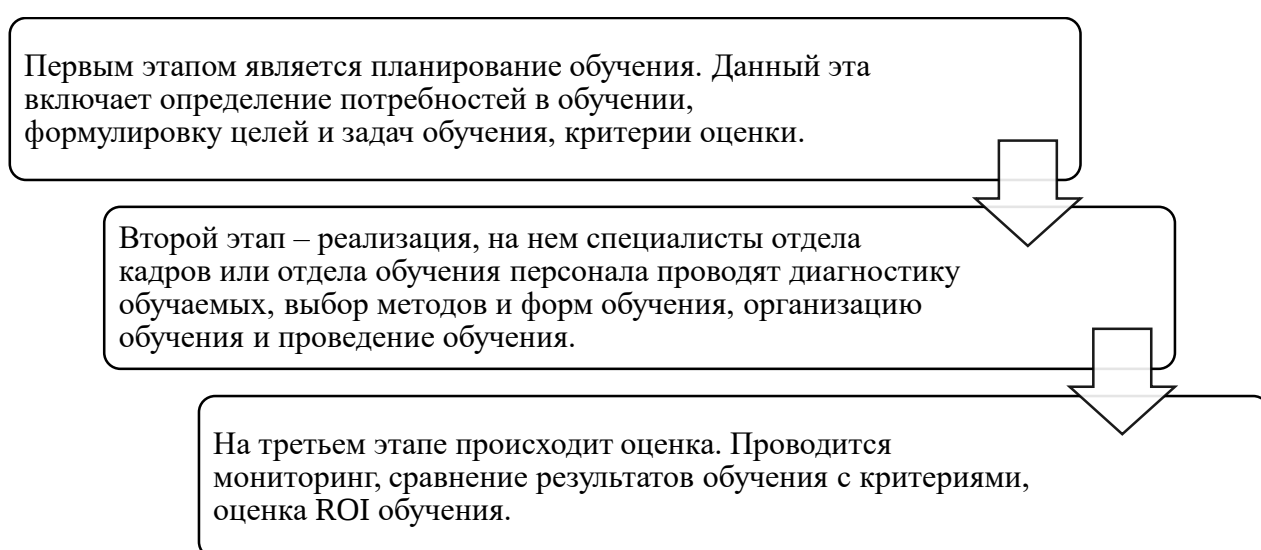


Рисунок 17 – Этапы модели обучения персонала организации

Таким образом, «руководство организации должно регулярно совершенствовать методы, способы и формы обучения персонала в интересах как организации, так и сотрудников. При этом следует учитывать выгоды, получаемые организацией в результате обучения сотрудников: повышение приверженности сотрудников организации, снижение текучести кадров; Повышение уровня мотивации сотрудников; Формирование у студентов ценностей и установок, поддерживающих стратегию и цели организации, поддержание необходимого уровня конкурентоспособности (повышение качества и производительности труда сотрудников)» [25, с 392].

Рекомендации по совершенствованию системы обучения персонала ООО «Центр Технологии Развития» представлены на рисунке 18 [25, с 392].

Целью создания «Положения об обучении» в деятельности ООО «Центр Технологии Развития» является стандартизации процесса обучения сотрудников. Оно направлено на систематическое повышение квалификации работников, позволяя им оставаться конкурентоспособными в условиях изменений в отрасли. Положение также способствует улучшению мотивации сотрудников, создавая условия для их карьерного роста и личного развития.

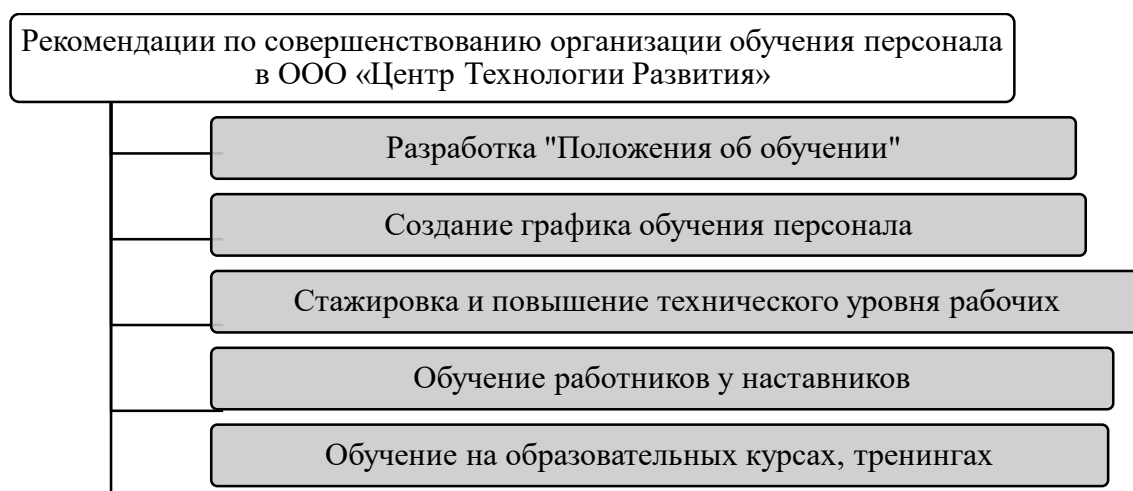


Рисунок 18 – Рекомендации по совершенствованию организации обучения персонала в организации

«Для повышения конкурентоспособности организации необходим высококвалифицированный персонал. Именно такие сотрудники способны выполнить все задачи, поставленные перед организацией. Именно поэтому совершенствование системы развития персонала является ключевой задачей управления современными организациями» [20].

Разработка «Положения об обучении» позволит создать единый подход к обучению, обеспечивая его последовательность и высокое качество. В результате систематического повышения квалификации работников повышаются их профессиональные навыки. Кроме того, наличие четкого положения об обучении улучшит мотивацию сотрудников, создавая условия для карьерного роста, повышения удовлетворенности работой и снижения текучести кадров.

На рисунке 19 представлен план по организации разработанных мероприятий.

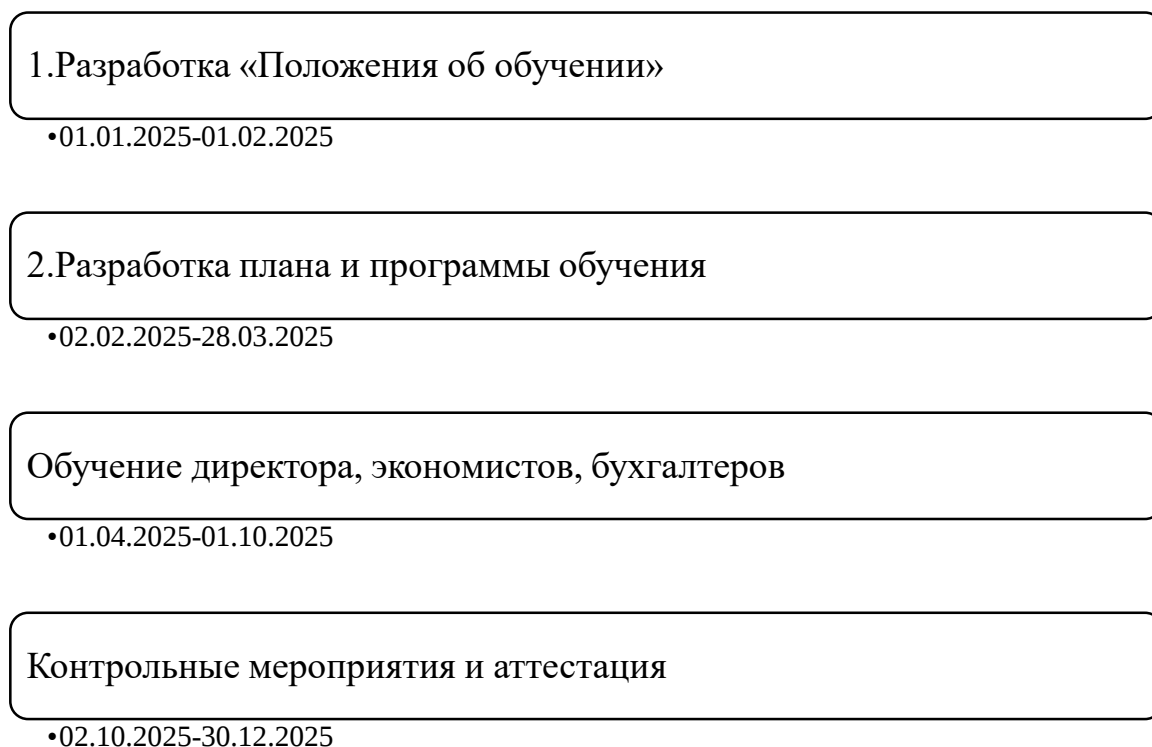


Рисунок 19 – План по организации разработанных мероприятий

Таким образом, план обучения сотрудников ООО «Центр Технологии Развития» предусматривает организацию обучения сотрудников организации на протяжении всего календарного года.

Среди факторов снижения численности персонала организации также был отмечен неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе ООО «Центр Технологии Развития». Поэтому в качестве второго мероприятия по повышению эффективности использования персонала ООО «Центр Технологии Развития» предлагается создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе посредством услуг квалифицированного психолога. В качестве организации, предоставляющей данные услуги будет выступать организация «Ясно».

Сервис «Ясно» предоставляет психологические услуги в различных сферах, включая консультации по личным и профессиональным вопросам, психотерапию, психологическую помощь в кризисных ситуациях и другие.

«Психолог поможет выявить, предупредить и предотвратить возникновение конфликтов в коллективе.

Также в обязанности психолога будет входить формирование списка сотрудников того или иного подразделения, подходящих по темпераменту, а также контроль возникновения текущих конфликтов. Внедрение данного специалиста будет способствовать более качественному управлению конфликтами в организации, поскольку он обеспечит:

- поддержание и контроль положительного психологического климата в коллективе;
- профилактику выгорания, стрессов;
- работу с конфликтами: прогнозирование, предотвращение;
- психологическое консультирование и другие» [37]; [38].

Организация «Ясно» предоставляет услуги по подбору корпоративного психолога исходя из специфики деятельности организации. «При этом выгода обращения к услугам данной организации состоит в следующем:

- психологические консультации и тренинги могут проводиться дистанционно, в любое удобное для работников и руководителей время;
- организация не выплачивает заработную плату психологу, а оплачивает только проведенные тренинги и консультации;
- организация предоставляет детальную информацию об активности всех сотрудников (количество проведенных сессий, дата следующей сессии, статус активности);
- организация также предоставляет специально сгенерированный промокод с контролем по корпоративной почте, чтобы сервисом пользовались исключительно ваши сотрудники» [37]; [38].

Далее рассчитаем экономическую эффективности внедрения предложенных мероприятий.

3.2 Оценка ожидаемых результатов от внедрения предложенных мероприятий

На рисунке 20 представлен и проанализирован объем затрат, необходимых для организации и повышения эффективности обучения на ООО «Центр Технологии Развития».

Бюджет расходов на систему повышения квалификации в год планируется таким образом, чтобы выгода (доходы над расходами) от реализации мероприятия была реализована в текущем 2025 году. В результате предлагаемого действия рост ожидается с середины третьего квартала и далее, хотя он не будет распределяться пропорционально в течение года.

Разработка «Положения об обучении»

•5 тыс. руб.

Обучение специалистов

•116 тыс. руб.

Внутреннее обучение

•30 тыс. руб.

Повышение квалификации в учебных заведениях

•280 тыс. руб.

Контрольные мероприятия

•3 тыс. руб.

Рисунок 20 – Затраты на реализацию обучения персонала, тыс. руб.

Таким образом, общие расходы на внедрение мероприятия составят около 434 тыс. руб.

Также рассчитаем затраты и экономическую эффективность проведения психологических тренингов и оказания консультационных услуг организацией «Ясно» в организации.

Примерные затраты на проведение семинаров по формированию здорового психологического климата в коллективе составят 11,65 тыс. р. (таблица 10).

Таблица 10 – Затраты на проведение семинаров по формированию здорового психологического климата

Статья затрат	Сумма, тыс. р.
Оплата услуг организации «Ясно» за проведение тренингов одним психологом (раз в месяц)	113400
Оплата услуг организации «Ясно» за консультационные услуги (раз в квартал)	14560
Составление отчетности по результатам тренингов, выявление проблемных зон и предложение мероприятий по их устранению	5000
Итого	132960

Согласно данным организации «Ясно», «стоимость одного тренинга продолжительностью около часа составит 3150 рублей. В данном случае необходимо проведение тренингов по три часа как минимум раз в месяц. В

таком случае годовая стоимость тренингов составит: $3150 \times 3 \times 12 = 113400$ рублей.

Консультационные услуги организации также носят фиксированную стоимость и составляют 1820 за час консультации. В данном случае также необходимо двухчасовое консультирование раз в квартал. Годовая стоимость консультационных услуг организации составит: $1820 \times 2 \times 4 = 14560$ рублей» [38]; [36]. Итоговая стоимость услуг психолога организации «Ясно» составит 132,96 тыс. рублей в год. Поскольку для оказания качественных услуг для подобного предприятия понадобится как 1 специалист, итоговая стоимость внедрения мероприятия составит 132,96 тыс. р.

В результате внедрения предложенного мероприятия выручка организации вырастет минимум на 10%. В таблице 11 представим расчет экономической эффективности внедрения мероприятия в ООО «Центр Технологии Развития» в результате совершенствования организации обучения персонала организации.

Таким образом, в результате внедрения предложенных мероприятий ожидаемый рост производительности труда составит 11,11%, а экономический эффект от внедрения предлагаемых мероприятий составит 247,1 тыс. руб.

Таблица 11 – Расчет экономической эффективности внедрения мероприятия

Показатель	Формула расчёта	Значение показателя
1 Относительное высвобождение численности, чел.	$\text{Эч} = \text{ЧР}_1 \times \left(1 + \frac{P}{100}\right) - \text{ЧР}_2, \quad (11)$ где Эч – относительное высвобождение численности работников; ЧР₁ – Численность работников до внедрения мероприятия; ЧР₂ – численность работников после внедрения мероприятия; P – рост выручки.	$\text{Эч} = 12 \times (1 + 10/100) - 12 \approx 1,2$
2 Рост производительности и труда, %	$\text{ПТР} = \frac{\text{Эч}}{(\text{ЧР} - \text{Эч})} \times 100, \quad (12)$ где ПТР – рост производительности труда; ЧР – численность работников.	$\text{ПТР} = 1,2 / (12 - 1,2) \times 100 = 11,11\%$

Продолжение таблицы 11

1	2	3
3 Годовая экономия себестоимости по заработной плате, тыс. руб.	$\text{Эз/п} = 3 \times \text{Эч}, \quad (13)$ где Эз/п – годовая экономия себестоимости по заработной плате; 3 – среднегодовая заработная плата работника; Эч – условная экономия численности.	Эз/п = 504* 1,2 = 604,8 тыс. руб.
4 Экономия по социальным отчислениям, тыс. руб.	$\text{Эс/о} = \text{Эз/п} \times \frac{H}{100}, \quad (14)$ где Н - % отчисления по социальным выплатам.	Эс/о = 604,8 * 0,346 = 209,26 тыс. руб.
6 Условно-годовая экономия от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$\text{Эу/г} = \text{Эз/п} + \text{Эс/о} \quad (15)$	Эу/г = 604,8+209, 26 = 814,06 тыс. руб.
7 Годовой экономический эффект от внедрения мероприятия, тыс. руб.	$\text{Эг} = \text{Эу/г} - \text{Ен}, \quad (16)$ где Эг – годовой экономический эффект от внедрения мероприятия; Зед – затраты на мероприятие.	Эг = 814,06 – 434 – 132,96 = 247,1 тыс. руб.

Внедрение инновационной системы обучения и психологического сопровождения персонала – задача, требующая тщательного планирования и анализа потенциальных рисков. Успех подобного проекта напрямую зависит от множества факторов, и игнорирование даже незначительных угроз приведет к серьёзным негативным последствиям, затрагивающим как эффективность самой программы, так и общий морально-психологический климат в коллективе.

Один из ключевых рисков связан с недостаточной подготовкой сотрудников к работе в рамках новой системы. Речь идёт не только о технических аспектах внедряемых методов обучения, но и о более глубоком понимании философии изменений, их целей и ожидаемых результатов. Если сотрудники не будут должным образом проинструктированы и не увидят практическую ценность нововведений, их сопротивление неизбежно.

Соппротивление проявляется в пассивном саботаже, отказе от сотрудничества, снижении производительности труда и, как следствие, негативном влиянии на общую атмосферу в коллективе. Важно отметить, что недостаточное вовлечение персонала в процесс внедрения приведёт к отсутствию чувства причастности и, соответственно, снижению мотивации к активному участию в программах обучения и использования ресурсов психологической поддержки. Неэффективное использование ресурсов ведёт к недостижению запланированных результатов. Поэтому необходимо тщательно проработать стратегию коммуникации, обеспечивающую прозрачность и открытость всех процессов. Финансовый аспект также представляет собой существенный риск. Внедрение новых технологий, программного обеспечения, оплата услуг квалифицированных тренеров и психологов требует значительных финансовых вложений. Необходимость приобретения нового оборудования, программного обеспечения, а также оплата услуг сторонних специалистов превысит запланированный бюджет, особенно если результаты внедрения окажутся ниже ожидаемых. Важно провести детальный финансовый анализ, предусмотреть резервный фонд на случай непредвиденных расходов и установить чёткие критерии оценки эффективности программы, позволяющие своевременно корректировать бюджет и распределение ресурсов. Недооценка финансовых аспектов приведет к тому, что программа будет реализована не полностью, и это, в свою очередь, существенно снизит её эффективность и не позволит достичь желаемых результатов. В этом случае инвестиции окажутся неэффективными, что вызовет разочарование у руководства и негативно скажется на будущих проектах подобного рода. Услуги психолога – не менее важный аспект, требующий особого внимания. Конфиденциальность информации, полученной в ходе консультаций, является абсолютным приоритетом. Нарушение конфиденциальности имеет серьёзные этические и юридические последствия, подорвать доверие сотрудников к психологу и всей системе поддержки в целом.

Изменения в организации, даже позитивные, вызывают стресс у сотрудников. Поэтому очень важно заранее продумать стратегии управления изменениями, обеспечить постоянную информационную поддержку сотрудников на всех этапах внедрения программы и организовать тренинги по управлению стрессом и адаптации к новым условиям. Внедрение системы должно сопровождаться регулярной обратной связью от персонала, чтобы вовремя выявлять и устранять возникающие проблемы. Для минимизации всех вышеперечисленных рисков необходим комплексный подход, включающий тщательное планирование, профессиональную подготовку персонала, детальный финансовый анализ, разработку чёткой политики конфиденциальности, организацию эффективной системы психологической поддержки и стратегию управления изменениями.

Что касается услуг психолога, внимание будет уделено созданию безопасной и конфиденциальной среды для сотрудников. Будут разработаны четкие протоколы по защите информации, а также проведены информационные кампании, направленные на повышение осведомленности о важности конфиденциальности. Психологи будут обучены этическим нормам и методам работы с чувствительной информацией.

Для решения проблемы стресса, вызванного изменениями в организации, будут внедрены программы поддержки и адаптации.

Для преодоления сопротивления изменениям со стороны работников организации будет разработан ряд стратегий, направленных на вовлечение сотрудников в процесс трансформации и создание позитивного отношения к новым инициативам. Прежде всего, руководство проведет информационные сессии, на которых подробно объяснит цели и преимущества предстоящих изменений. Сотрудники будут вовлечены в обсуждение.

Также будет внедрена система поощрений для тех сотрудников, которые активно участвуют в процессе изменений и демонстрируют готовность к обучению новым навыкам. Важно будет создать культуру открытости и доверия, где сотрудники смогут свободно выражать свои опасения и

предложения. Для этого будут организованы регулярные встречи и обратная связь, на которых работники смогут обсуждать свои переживания и получать поддержку. Психологические тренинги также помогут сотрудникам справиться со стрессом и неопределенностью, связанными с изменениями.

Кроме того, организация будет активно использовать внутренние коммуникационные каналы для распространения информации о прогрессе внедрения изменений и их положительных результатах.

Таким образом, по результатам проведенного анализа было отмечено снижение эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Центр Технологии Развития». При этом среди негативных тенденций также можно отметить рост текучести кадров в организации, основными причинами которого, по мнению самих работников, были неудовлетворенность сотрудников мотивацией труда, а также неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе.

С учетом данных результатов анализа, в качестве одного из направлений повышения эффективности использования персонала, а именно, повышения темпов роста производительности труда, можно предложить внедрение качественной системы обучения персонала. Внедрение качественной системы обучения персонала в ООО «Центр Технологии Развития» также напрямую связано с повышением мотивации труда, так как оно адресует ключевые проблемы, выявленные в ходе анализа. Данное мероприятие включает также разработку и утверждение «Положения об обучении». Среди факторов снижения численности персонала организации также был отмечен неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе ООО «Центр Технологии Развития». Поэтому в качестве второго мероприятия по повышению эффективности использования персонала ООО «Центр Технологии Развития» предлагается создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе посредством услуг квалифицированного психолога. В качестве организации, предоставляющей данные услуги будет выступать организация «Ясно». В результате внедрения

предложенных мероприятий ожидаемый рост производительности труда составит 11,11%, а экономический эффект от внедрения предлагаемых мероприятий составит 247,1 тыс. руб.

Внедрение системы обучения и услуг психолога столкнется с рисками, такими как недостаточная подготовка сотрудников, финансовые затраты и проблемы с конфиденциальностью. Для минимизации этих рисков предлагается комплексный подход, включающий тренинги, тщательное бюджетирование, создание безопасной среды и программы поддержки. Для преодоления сопротивления изменениям будут организованы информационные сессии, вовлечение сотрудников. Также предусмотрены поощрения для активных участников и использование внутренних коммуникационных каналов для информирования о прогрессе.

Заключение

На основе анализа рассмотренных выше научных подходов к определению сущности категории «персонал» под персоналом можно понимать совокупность сотрудников, обладающих определенными социально-психологическими свойствами и взаимодействующих друг с другом и с работодателем на основании трудовых договоров и складывающихся связей в формальных и неформальных группах (командах), обладающих необходимыми трудовыми навыками и выполняющих различные производственно-хозяйственные функции в складывающихся условиях административного поля и социально-психологического климата.

Система управления персоналом включает взаимосвязанные подсистемы, каждая из которых выполняет специфические функции для оптимизации кадрового менеджмента. Подсистема обучения и развития обеспечивает профессиональное совершенствование сотрудников, формируя необходимые компетенции. Рекрутинг и селекция ориентированы на привлечение кандидатов, соответствующих квалификационным требованиям и корпоративной культуре. Оценка персонала включает мониторинг эффективности работы, выявление дефицитов и планирование карьерного роста. Мотивация и стимулирование направлены на повышение вовлеченности и продуктивности через материальные и нематериальные вознаграждения. Адаптация помогает интегрировать новых сотрудников в организацию, ускоряя их производительность.

Эффективность использования персонала организации – многогранная экономическая категория, отражающая результативность использования труда с точки зрения его отдачи через объемы производства и продаж, доходность и прибыльность в целом по организации, а также по отдельным видам ее деятельности. Поэтому для ее экономического анализа необходима система показателей. В системе показателей эффективности можно выделить следующие группы показателей эффективности использования персонала –

обобщающие показатели, показатели производительности труда работников отраслей деятельности, показатели уровня, отдачи и рентабельности фонда заработной платы работников отраслей деятельности; показатели средней заработной платы и соотношения темпов роста производительности труда и средней заработной платы.

ООО «Центр Технологии Развития», зарегистрированное 29 ноября 2019 года, осуществляет консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления. Основная цель организации – максимизация экономической эффективности и прибыльности, а также удовлетворение потребностей клиентов в продукции и услугах. Стратегическая задача заключается в обеспечении устойчивого роста и завоевании рыночной ниши через широкий ассортимент и конкурентоспособную ценовую политику. В результате анализа финансового состояния ООО «Центр Технологии Развития» за 2022-2024 годы выявлено значительное ухудшение показателей. Выручка организации сократилась с 104 тыс. рублей в 2023 году до 44 тыс. рублей в 2024 году, что привело к увеличению убытка от продаж с -18 тыс. рублей до -93 тыс. рублей. Рентабельность продаж и производства также резко снизилась, достигнув отрицательных значений (-211,36% и -67,88% соответственно в 2024 году), что свидетельствует о серьезных проблемах в финансовом управлении. Затраты на рубль выручки возросли до 311,36%, указывая на неэффективное управление расходами.

Что касается персонала, численность сотрудников колебалась: в 2023 году она увеличилась с 8 до 15 человек, однако в 2024 году произошло сокращение до 12 человек, при этом основное сокращение затронуло специалистов. Уровень образования сотрудников также снизился, доля работников с высшим образованием уменьшилась на 12,5 процентных пунктов. Коэффициент текучести кадров увеличился до 0,33 в 2024 году, что указывает на проблемы с мотивацией и условиями труда.

Производительность труда заметно снизилась: среднегодовая выработка одного работника упала с 6,93 тыс. рублей до 3,67 тыс. рублей, а выработка

рабочих сократилась с 34,67 тыс. рублей до 14,67 тыс. рублей. Основной причиной снижения производительности стало падение среднечасовой выработки рабочих. При этом рост заработной платы опережал рост производительности, что привело к перерасходу средств на оплату труда.

Эффективность использования рабочего времени также ухудшилась: интегральный коэффициент использования рабочего времени снизился, а продолжительность рабочего дня сократилась, что негативно сказалось на производительности.

По результатам проведенного анализа было отмечено снижение эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Центр Технологии Развития». При этом среди негативных тенденций также можно отметить рост текучести кадров в организации, основными причинами которого, по мнению самих работников, были неудовлетворенность сотрудников мотивацией труда, а также неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе.

С учетом данных результатов анализа, в качестве одного из направлений повышения эффективности использования персонала, а именно, повышения темпов роста производительности труда, можно предложить внедрение качественной системы обучения персонала. Внедрение качественной системы обучения персонала в ООО «Центр Технологии Развития» также напрямую связано с повышением мотивации труда, так как оно адресует ключевые проблемы, выявленные в ходе анализа. Данное мероприятие включает также разработку и утверждение «Положения об обучении». Среди факторов снижения численности персонала организации также был отмечен неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе ООО «Центр Технологии Развития». Поэтому в качестве второго мероприятия по повышению эффективности использования персонала ООО «Центр Технологии Развития» предлагается создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе посредством услуг квалифицированного психолога. В качестве организации, предоставляющей данные услуги будет выступать организация «Ясно». В результате внедрения

предложенных мероприятий ожидаемый рост производительности труда составит 11,11%, а экономический эффект от внедрения предлагаемых мероприятий составит 247,1 тыс. руб.

Внедрение системы обучения и услуг психолога столкнется с рисками, такими как недостаточная подготовка сотрудников, финансовые затраты и проблемы с конфиденциальностью. Для минимизации этих рисков предлагается комплексный подход, включающий тренинги, тщательное бюджетирование, создание безопасной среды и программы поддержки. Для преодоления сопротивления изменениям будут организованы информационные сессии, вовлечение сотрудников и назначение «амбассадоров изменений». Также предусмотрены поощрения для активных участников и использование внутренних коммуникационных каналов для информирования о прогрессе.

Список используемых источников

1. Абдыева, А.А. Персонал организации в системе кадрового менеджмента / А.А. Абдыева, А.О. Сапарвалеев // Научные Записки ОрелГИЭТ. – 2021. – № 1(37). – С. 20-24.
- рмстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, С. Тейлор. – С-Пб.: Питер, Прогресс книга, 2022. – 1038 с.
3. Асалиев, А.М. Экономика труда: учеб. пособие / А. М. Асалиев. – М.: ООО Научно-издательский центр ИНФРА-М, 2022. – 336 с.
4. Астамирова, Х. Х. Персонал организации, как объект управления / Х.Х. Астамирова, М.У. Яхьяева, Р.М. Хизриева // Актуальные вопросы и перспективы развития науки, техники и технологии : Материалы II Международной научно-практической конференции, Чистополь, 26 марта 2021 года / Под общей редакцией Е.А. Назарова. – Казань: Общество с ограниченной ответственностью Полиграфическая Организация «Астор и Я», Частное учреждение дополнительного профессионального образования «Научно-исследовательский и образовательный центр», 2021. – С. 102-105.
5. Бакирова, С.И. Теория мотивации А.Маслоу в практике управления персоналом / С.И. Бакирова // XXVI Туполевские чтения (школа молодых ученых) : Материалы Международной молодёжной научной конференции. Сборник докладов, Казань, 09–10 ноября 2023 года. – Казань: ИП Сагиев А.Р., 2023. – С. 3908-3912.
6. Баранов, А.Н. Персонал как главный ресурс организации / А. Н. Баранов, А.Н. Макурина // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – № 12-1(63). – С. 116-118.
- аскакова, О.В. Экономика организации: учебник / О.В. Баскакова, М.Ш. Мачабели. – М.: Дашков и К, 2022. – 306 с.
8. Богатырева, И.В. Обучение персонала как ключевой фактор повышения производительности труда / И.В. Богатырева // Проблемы развития предприятий: теория и практика. – 2020. – № 1-1. – С. 22-25.

укович, У. Управление знаниями: руководство к действию: пер. с англ. / У. Букович, Р. Уилльямс. – М.: ИНФРА-М, 2022. – 504 с.

10. Веснин, В.Р. Менеджмент персонала / В.Р. Веснин – М., Академия, 2017 – 314 с.

11. Гасанова, А.А. Управление персоналом в системе управления организацией / А.А. Гасанова // Инновационная наука. – 2019. – № 11. – С. 50-53.

Герасимов, Б.Н. Методологические инструменты исследования и оценки эффективности процесса управления персоналом организации / Б.Н. Герасимов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2022. – № 2. – С. 160–169.

13. Глик Д. И. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие / Д.И. Глик. – 2-е изд. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.

14. Гончаров, В.И. Менеджмент: учеб. пособие для вузов/ В.И. Гончаров. – Минск: Современ. шк., 2020. – 640 с.

15. Горленко О.А. Управление персоналом: учебник для вузов / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 249 с.

16. Гусева, Ж.И. Персонал как главный ресурс организации / Ж.И. Гусева, К.Ю. Стуликова // Производственные технологии будущего: от создания к внедрению : Материалы V Международной научно-практической конференции, Комсомольск-на-Амуре, 06–11 декабря 2021 года / Редколлегия: С.И. Сухоруков (отв. ред.), А.С. Гудим, Н.Н. Любушкина. – Комсомольск-на-Амуре: Комсомольский-на-Амуре государственный университет, 2022. – С. 409-411.

17. Двухфакторная теория мотивации Герцберга [Электронный ресурс] // Режим доступа: – URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Двухфакторная_теория_мотивации_Герцберга (дата обращения: 01.05.2025).

18. Зарипова, С.Р. Основные теории мотивации персонала / С.Р. Зарипова // Трибуна ученого. – 2020. – № 1. – С. 396-399.

19. Зарубина, Е.В. От управления персоналом к управлению человеческими ресурсами / Е.В. Зарубина // Проблемы и перспективы развития науки и образования в XXI веке : Материалы Международной (заочной) научно-практической конференции, София, 09 февраля 2017 года. – София: Научно-издательский центр «Мир науки» (ИП Вострецов Александр Ильич), 2017. – С. 172-178.

20. Зубкова, В.В. Методы обучения и развития персонала в организации / В.В. Зубкова, П.А. Серицкая, А.А. Щербакова // Социально-гуманитарные проблемы образования и профессиональной самореализации (Социальный инженер-2023) : Сборник материалов Международной научной конференции молодых исследователей, Москва, 11–15 декабря 2023 года. – Москва: Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), 2023. – С. 149-152.

21. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова, Л.Н. Кибанова – М.: КноРус, 2021. – 360 с.

Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учеб. пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. – М.: ИНФРА – М, 2021. – 301 с.

Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления: учеб. для вузов/ В.И. Кнорринг. – М.: Норма, 2021. – 544 с.

24. Кнорринг, В.И. Теория, практика и искусство управления: учеб. для вузов – М.: Норма, 2018. – 528 с.

25. Кожухова, Н.В. Некоторые вопросы системы развития обучения персонала / Кожухова Н.В., Кожухова Д.А. // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2020. – № 1-1. – С. 391-395.

26. Коробкин, А.З. Экономическая сущность понятий «персонал» и «кадровый потенциал» и их значение в повышении эффективности деятельности организации / А.З. Коробкин, И.В. Жукова // Молодежь в науке и предпринимательстве : сборник научных статей X международного форума

молодых ученых, Гомель, 21 мая 2021 года. – Гомель: Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, 2021. – С. 23-26.

27. Красильников, С.А. Менеджмент. Управление холдингом : учебное пособие для вузов / С.А. Красильников, А.С. Красильников ; под редакцией С.А. Красильникова. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 169 с.

28. Кухарский, Я.О. Профессиональное обучение и повышение квалификации персонала: проблемы дистанционного обучения / Гуманитарный научный журнал. – 2021. – № 3. – С. 70-74.

29. Макурина А.А. Современные проблемы управления персоналом организации в Российской Федерации / А.А. Макурина, Г.А. Багян // Modern Science. – 2021. – № 6-1. – С. 71-74.

30. Маслова, В.М. Ключевые факторы, влияющие на эффективность работы персонала организации / В.М. Маслова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – № 4. – 2022. – 62-64.

31. Маслова, В.М. Траектория обучения и развития персонала, ориентированная на стратегию организации / Экономические системы. – 2021. – Т. 14. – № 1. – С. 106-113.

ещерякова, Е.В. Управление персоналом: тексты лекций / Е.В. Мещерякова, Н.А. Лукашук. – Минск: БГТУ, 2020. – 276 с.

33. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение: учебник для вузов / Е.Б. Моргунов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 424 с.

34. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение / Е. Моргунов. М. : ИНФРА-М, 2021. – 424 с.

35. Морозов, Г.А. Метод оценки производительности труда и пути её повышения / Г.А. Морозов, М.В. Моисеев // Приложение к журналу Известия вузов. Геодезия и аэрофотосъемка. Сборник статей по итогам научно-технической конференции. – 2020. – № 11. – С. 87-88.

36. ООО «ЦТР» [Электронный ресурс]. – URL: <https://bo.nalog.ru/organizations-card/11194733> (дата обращения: 02.05.2025).
37. Организация «Ясно» / Видеоконсультация с психологом [Электронный ресурс]. – URL: <https://yasno.live/> (дата обращения: 01.05.2025).
38. Организация «Ясно» / Официальный сайт [Электронный ресурс]. – URL: <https://business.yasno.live/> (дата обращения: 01.05.2025).
- етров, В.И. Анализ использования трудовых ресурсов предприятия: учебник / В.И. Петров. – М.: Современное управление, 2020. – 188 с.
40. Петрова, Л.Н. Персонал как один из важнейших ресурсов организации / Л.Н. Петрова, М.С. Серебренникова // Агропромышленный комплекс: стратегия развития : Материалы Международной научно-практической конференции «От инерции к развитию: научно-инновационное обеспечение сельского хозяйства», посвященной 80-летию Уральского государственного аграрного университета, Екатеринбург, 19 февраля 2020 года. – Екатеринбург: Уральский государственный аграрный университет, 2020. – С. 366-372.
41. Пирамида потребностей по Маслоу [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.nur.kz/family/self-realization/1990271-piramida-maslou-kak-ispolzovat-v-zhizni-rabote-otnosheniyah/?ysclid=m6i8105j2q469166594> (дата обращения: 01.05.2025).
42. Старостина С.П. Эффективность труда работников / С.П. Старостина // Вестник науки. – 2019. – С. 346-351.
43. Тебекин А.В. Стратегическое управление персоналом: учебник / А.В. Тебекин. – М.: КноРус, 2020. – 720 с.
44. Тейлоризм [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.britannica.com/science/Taylorism> (дата обращения: 01.05.2025).
45. Теория Макклелланда [Электронный ресурс] // Режим доступа: URL: <https://blog.smart-inc.ru/teoriya-motivatsii-makklellanda-glubokiy-analiz-i-prakticheskoe-primeneniye/?ysclid=m6i81cdxba302001667> (дата обращения: 01.05.2025).

46. Яковлева, О.С. Проблемы повышения эффективности труда работников / О.С. Яковлева, М.А. Емельянов // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 11. – С. 537-544.

rucker, P. F. Management Challenges for the 21 st Century/P.F. Drucker. – Oxford: Elsevier, 2021. – 205 p.

Приложение А

Бухгалтерский баланс

Таблица А.1 - Бухгалтерский баланс

<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2023 года</i>	<i>На 31 декабря 2022 год</i>	<i>На 31 декабря 2021 года</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
АКТИВ					
	Материальные внеоборотные активы ²	1150	-	-	-
	Нематериальные, финансовые и другие	1170	-	-	-
	Запасы	1210	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	15	-	-
	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	96	94	-
	БАЛАНС	1600	111	94	0
ПАССИВ					
	Капитал и резервы ⁵	1300	103	94	-
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская	1520	8	-	-
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	111	94	0

Продолжение приложения А

Продолжение таблицы А.1

<i>Пояснения¹</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2024 года</i>	<i>На 31 декабря 2023 год</i>	<i>На 31 декабря 2022 года</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
АКТИВ					
	Материальные внеоборотные активы ²	1150	-	-	-
	Нематериальные, финансовые и другие	1170	-	-	-
	Запасы	1210	-	-	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	0	15	-
	Финансовые и другие оборотные активы ⁴	1230	94	96	94
	БАЛАНС	1600	94	111	94
ПАССИВ					
	Капитал и резервы ⁵	1300	94	103	94
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	-	-	-
	Кредиторская	1520	0	8	-
	Другие краткосрочные обязательства	1550	-	-	-
	БАЛАНС	1700	94	111	94

Приложение Б

Отчет о финансовых результатах

Таблица Б.1 - Отчет о финансовых результатах

<i>Пояснения^б</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2023 года.</i>	<i>На 31 декабря 2022 года.</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка ⁷	2110	104	-
	Расходы по обычной	2120	(122)	(-)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	103	-
	Прочие расходы	2350	(64)	(2)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(4)	(-)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	17	(2)

Таблица Б.2 - Отчет о финансовых результатах

<i>Пояснения^б</i>	<i>Наименование показателя</i>	<i>Код строки</i>	<i>На 31 декабря 2024</i>	<i>На 31 декабря 2023</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
	Выручка ⁷	2110	44	104
	Расходы по обычной	2120	(137)	(122)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	100	103
	Прочие расходы	2350	(15)	(64)
	Налоги и прибыль (доходы) ⁹	2410	(1)	(4)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(9)	17