

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)  
Менеджмент организации  
(наименование кафедры)

38.03.03 Управление персоналом  
(код и наименование направления подготовки)

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: «Определение путей развития трудового потенциала персонала  
организации (на примере ООО «СКТБ «Пластик)»

Студентка

Дизер И.М.

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_  
(личная подпись)

Руководитель,

(ученая степень, ученое звание)

Никишина А.Л.

(И.О. Фамилия)

\_\_\_\_\_  
(личная подпись)

**Допустить к защите**

Заведующий кафедрой к.э.н Васильева С.Е.

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

\_\_\_\_\_  
(личная подпись)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Тольятти 2018

## Аннотация

Бакалаврскую работу выполнил студент: Дизер И.М.

Тема работы: «Определение путей развития трудового потенциала персонала организации (на примере ООО «СКТБ «Пластик»)».

Научный руководитель: Никишина А.Л.

Целью написания работы является определение путей развития трудового потенциала персонала для организации ООО «СКТБ «Пластик».

Предмет исследования: процесс развития трудового потенциала персонал организации ООО «СКТБ «Пластик».

Методы исследования – морфологический, системный анализ, статистический анализ, графический метод.

Границами исследования являются 2015-2017 гг.

Краткие выводы по работе – анализ и оценка кадрового потенциала являются процессом выявления соответствий системы взаимодействий совокупности физических, психологических, личностных и профессионально-квалификационных качеств отдельных работников главной цели организации, а также она необходима для разработки системы расширения круга потенциальных возможностей совокупности кадров.

Практическая значимость исследования проявляется в том, что предложенные в работе рекомендации можно применить по отношению к системе управления персоналом организации. Предложенные рекомендации можно использовать в целях развития трудового потенциала специалистов исследуемой организации.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, библиографического списка из 38 источников и 2-х приложений. Общий объем работы без приложений - 68 страниц машинописного текста, в том числе 13 таблиц и 15 рисунков.

## Содержание

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                                           | 4  |
| 1 Теоретические основы трудового потенциала персонала организации.....                  | 6  |
| 1.1 Экономическая сущность понятия «трудовой потенциал» и его компоненты .....          | 6  |
| 1.2 Методы оценки трудового потенциала.....                                             | 13 |
| 2 Оценка трудового потенциала персонала организации (на примере СКТБ Пластик) .....     | 19 |
| 2.1 Организационно-экономическая характеристика организации .....                       | 19 |
| 2.2 Анализ трудового потенциала организации.....                                        | 25 |
| 3 Пути развития трудового потенциала персонала организации СКТБ Пластик .....           | 46 |
| 3.1 Разработка мероприятий по развитию трудового потенциала персонала организации ..... | 46 |
| 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий.....                                  | 51 |
| Заключение .....                                                                        | 59 |
| Список используемой литературы .....                                                    | 64 |
| Приложения .....                                                                        | 69 |

## Введение

В современных конкурентных условиях, которые характеризуются необходимостью выпуска высококачественной продукции и масштабных научно-технических преобразований, перспективность развития любой организации непосредственно зависит от компетентности, знаний и навыков, профессионального опыта персонала организации. Руководство организации должно иметь адекватное представление, какие ресурсы оно использует для достижения стратегических целей организации.

Современные процессы формирования и эффективного использования трудового потенциала обуславливают такие условия, при которых большинство организаций может потерять контроль над состоянием качества своего трудового потенциала и процессов его формирования и использования. Так, падение объемов производства и продаж, задержки по выплате заработной платы обуславливают ухудшение профессионально-квалификационного уровня работников, их морального, мотивационного и творческого потенциалов, что, в свою очередь, мешает внедрению инновационных технологий. В связи с этим, много вопросов развития трудового потенциала специалистов организации остаются нераскрытыми, что определяет актуальность данной темы.

Основные аспекты трудового потенциала организации и его развития исследованы в научных трудах таких отечественных и зарубежных ученых, как Алехин О.Е., Сперанский В.И., Долинский М.И., Косаев А.Г., Панкратова А.С., Татаркин А.И., Фитценц Я., Храпов Е.В., Шаталов Н.И. и другие. Обобщение научных трудов ученых позволило сделать выводы о том, что развитие трудового потенциала является достаточно сложной научной проблемой, которая требует дальнейшего исследования. Поэтому возникает объективная необходимость в дальнейшем углублении теоретических и методических положений по уточнению понятийно-категориального аппарата,

совершенствования процедур и формирования методического подхода к развитию трудового потенциала.

Целью выпускной квалификационной работы является определение путей развития трудового потенциала персонала для организации ООО «СКТБ «Пластик».

Достижение поставленной цели определило постановку и решение следующих задач:

- рассмотреть теоретические основы трудового потенциала персонала;
- оценить трудовой потенциал персонала организации;
- определить пути развития трудового потенциала персонала организации.

Объектом бакалаврской работы является ООО «СКТБ «Пластик».

Предмет бакалаврской работы – трудовой потенциал персонала организации ООО «СКТБ «Пластик».

Теоретической и методологической основой выпускной квалификационной работы являются научные труды отечественных и зарубежных ученых по вопросам развития трудового потенциала.

Для достижения поставленной цели в работе были использованы следующие методы исследования: морфологический, системный анализ, статистический анализ, графический метод.

Практическая значимость данной работы проявляется в том, что предложенные в работе рекомендации можно применить по отношению к системе управления персоналом организации. Предложенные рекомендации можно использовать в целях развития трудового потенциала специалистов исследуемой организации.

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, которая состоит из трех разделов, заключения, библиографического списка и приложений.

# 1 Теоретические основы трудового потенциала персонала организации

## 1.1 Экономическая сущность понятия «трудовой потенциал» и его компоненты

Среди зарубежных и отечественных ученых нет общей мысли к определению сущности экономической категории «трудовой потенциал». Обобщая взгляды ученых, можно говорить о разнообразии подходов к определению понятия «трудовой потенциал».

Приведем развернутую характеристику существующих подходов к категории «трудовой потенциал» в таблице 1.1.

Таблица 1.1 - Теоретические подходы к определению сущности понятия «трудовой потенциал» [7, с. 148]

| Название теоретического подхода | Ученые, придерживающиеся этого подхода                      | Трактовка понятия                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                               | 2                                                           | 3                                                                                                                                                                                                              |
| Социально-биологический         | О.Е. Алехина, А.В. Павлуцкий, А.И. Татаркин, др.            | «Составляющая потенциала человека, которая способна до самореализации и эффективного использования потенциальных возможностей человека в процессе трудовой деятельности»                                       |
|                                 | Л.Н. Кунельский, Н.В. Коровяковская, А.Г. Косаев, др.       | «Совокупность потенциальных природных способностей, образовательного потенциала и трудовой активности, которые определяют результативность трудовой деятельности»                                              |
| Структурный                     | М.И. Долинский, Д.Н. Карпухин, В.М. Москович, др.           | «Соотношение компонентов, которые отображают разные демографические, социальные, функциональные, профессиональные и другие характеристики групп работников»                                                    |
| Функциональный                  | А.С. Панкратов, М.П. Тодаро, Н.И. Шаталова, Я. Фитценц, др. | «Возможности работников при определенных факторах обеспечивать реализацию целей организации с наиболее рациональными затратами всех ресурсов: технических, материальных, энергетических, трудовых, финансовых» |

| Название<br>теоретического<br>подхода | Ученые,<br>придерживающиеся<br>этого подхода   | Трактовка понятия                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                     | 2                                              | 3                                                                                                                                                                                                                                            |
| Ресурсный                             | В.А. Шахова, Г.С. Вечканов, Г.П. Сергеева, др. | «Ресурсная категория, которая включает в себя источники, средства труда, которые могут быть использованы для решения любого задания, достижения определенной цели»                                                                           |
| Комплексный                           | И.С. Маслов, А.И. Тяжов, др.                   | «Имеющиеся и перспективные возможности трудового коллектива организации количественно и качественно удовлетворить нужды организации и реализовать его цели наиболее эффективным образом при наличии соответственного ресурсного обеспечения» |

Распространенным в научной литературе является функциональный подход, согласно которому трудовой потенциал определяется путем реализации основных функций трудового потенциала, как способности его работников в определенных обстоятельствах реализовывать цели организации рационализируя затраты всех производственных ресурсов: технических, материальных, энергетических, трудовых, финансовых [26, с. 138]. При этом возможности, как те, которые получены в ходе деятельности, так и те, которые были заложены с начала, способны реализовать основные цели и задания.

Большинство ученых, рассматривая трудовой потенциал в пространстве и времени, определяют его как «систему с пространственной структурой и временной ориентацией» [30, с. 108].

Ресурсный подход предусматривает изучение трудового потенциала в качестве важного ресурса организации, необходимо в ходе производственного процесса [4, с. 95].

Сочетание социально-биологического, функционального, структурного, ресурсного подходов формирует комплексный подход, согласно которому «трудовой потенциал организации - это имеющиеся и перспективные возможности трудового коллектива организации количественно и качественно

удовлетворить потребности организации и реализовывать цели организации эффективным путем при наличии соответственного ресурсного обеспечения» [2, с. 170].

На основании исследования и обобщения существующих научных подходов к определению понятия «трудовой потенциал» было определено, что наиболее полно сущность данного понятия отображает комплексный подход. В соответствии с этим подходом «трудовой потенциал» можно определить как динамическую, интегральную характеристику способностей и возможностей населения (как имеющихся, так и перспективных). Они определяются в форме ресурсов и резервов живого труда в совокупности их количественной и качественной характеристик, что реализуются в общественно полезном труде в условиях определенного этапа развития продуктивных сил и производственных отношений и обеспечивают реализацию поставленных целей [15, с. 137].

В научной литературе понятие «трудовой потенциал» применяется в процессе определения основных характеристик тех экономических процессов и явлений, которые связаны с работником, который выступает участником в производственных отношениях [3, с. 259].

В зависимости от уровня производственных отношений, трудовой потенциал можно рассматривать на следующих уровнях: государственный, региональный, общественный, организационный, трудового коллектива или отдельного сотрудника [31, с. 96].

Основываясь на исследовании взаимосвязи этих категорий, можно представить их логично-структурную зависимость, которая отражена на рисунке 1.1.

Агрегируя представленные подходы к определению сущности понятия «трудовой потенциал» и не детализируя их, можно утверждать, что их большая часть основаны на раскрытии социально-биологических характеристик персонала: качественных, количественных, потенциальных.

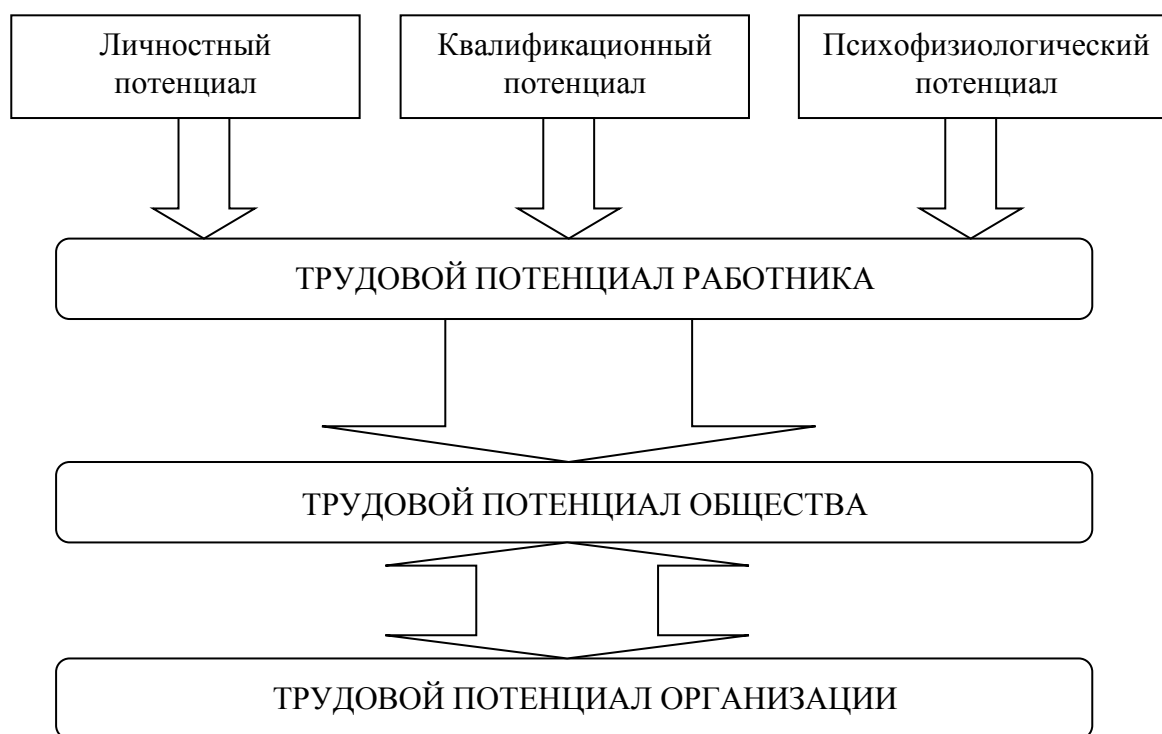


Рисунок 1.1 - Уровни формирования трудового потенциала [33, с. 109]

С учетом выше представленного, большая часть ученых рассматривают трудовой потенциал в форме имеющихся ресурсов и их перспективных возможностей (резервов) в ходе трудовой деятельности [33, с. 158].

Трудовой потенциал связан с другими экономическими понятиями, которые также отражают процессы и явления, которые связаны с индивидами. К таким понятиям можно отнести: «персонал», «человеческие ресурсы», «трудовые ресурсы», «кадровый потенциал».

Данные понятия в научной литературе часто используются как синонимы, однако они существенно разнятся.

В частности, персонал представляет собой совокупность работников, которые имеют необходимую квалификацию и опыт работы [20].

На формирование персонал организации оказывают влияние разнообразные факторы, оказывающие разное влияние. Внутренними факторами выступают качество продукции, технология и организация

производства, а внешние факторы представлены демографическими процессами, юридическими и моральными нормами общества, характером рынка труда и другими.

«Трудовые ресурсы являются формой выражения подавляющей части человеческих ресурсов или населения страны, которая, имея соответственные психофизиологические, физические и интеллектуальные качества, способна производить материальные и духовные блага и услуги, то есть осуществлять полезную деятельность» [5, с. 69].

«Трудовые ресурсы рассматриваются как трудоспособное экономически активное население, которое характеризует количественную сторону труда и эффективность достижения результатов» [10, с. 194].

Человеческий капитал рассматривают как «экономическую категорию, характеризующую ряд сформированных и развитых способностей, личных черт и стимулов индивида, которые находятся в их собственности, применяются в экономической деятельности, оказывают влияние на повышение продуктивности труда и благодаря этому повышают доходы своего владельца и национальный доход» [12, с. 83].

На рисунке 1.2 приведены понятия, которые близки за своей сущностью с категорией «трудовой потенциал организации». Человек в каждом из этих понятий играет решающую роль.

Трудовой потенциал как совокупность возможностей работников организации активно или пассивно участвовать в производственном процессе в рамках определенной организационной структуры с учетом материально-технических, технологических, информационных и других ресурсов, является сложным структурным социально-экономическим образованием, содержащим ряд компонентов [8, с. 96].

Такая структура трудового потенциала представляет собой соотношение различных характеристик групп работников и отношений между ними.

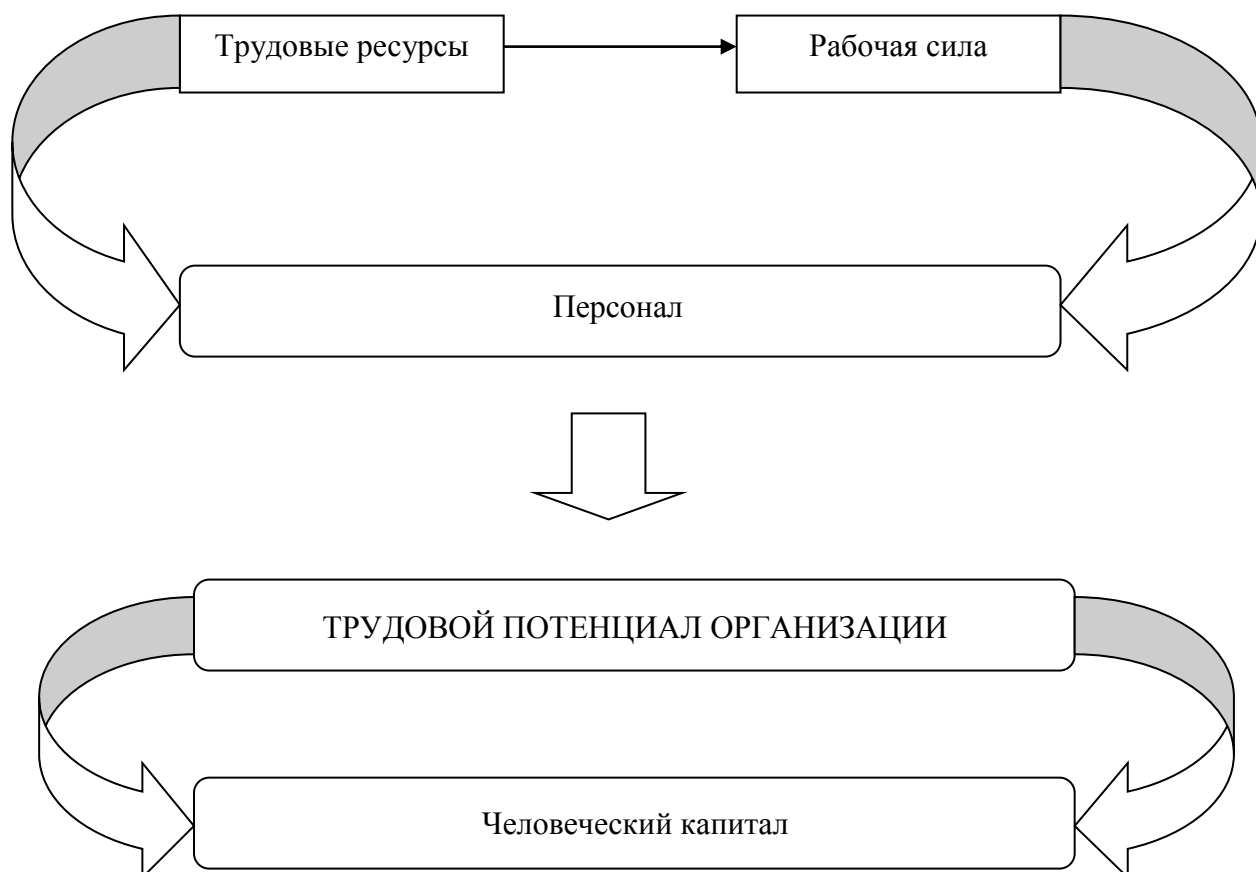


Рисунок 1.2 - Понятия, связанные с категорией «трудовой потенциал» [25, с. 178]

Это соотношение базируются на мобильности и гибкости, способности к быстрой перестройке и позволяет рассматривать его как параметр, который обуславливается непрерывными изменениями в составе самих работников и в технологическом способе производства, а также показать соотношение источников экстенсивного и интенсивного роста трудового потенциала [20, с. 127]. Совокупное влияние внешних и внутренних факторов конкретизируются в параметрах макроуровня (предложение рабочей силы, количество трудоспособного населения и его общеобразовательный уровень) и обуславливают качественные и количественные параметры трудовых ресурсов.

Качественную характеристику трудового потенциала составляют такие компоненты, как здоровье, нравственность и умение работать в коллективе, творческий потенциал, активность, организованность, образование, профессионализм, ресурсы рабочего времени [21, с. 245].

Трудовой потенциал может рассматриваться в трех плоскостях: трудовой потенциал человека, потенциал коллектива (организации), потенциал общества [16, с. 341]. Все они взаимосвязаны между собой, но не дублируют друг друга.

Основой трудового потенциала общества является потенциал отдельного человека. Человеческим потенциалом считается мера воплощенных в человеке способностей, таланта, уровня образования, квалификации и способность этих качеств приносить доход.

Трудовой потенциал организации представляет сложную, динамичную, открытую систему, которая является составляющей трудового потенциала общества. Но трудовой потенциал организации не является суммой трудовых потенциалов работников, потому что объединение работников в коллектив дает эффект коллективного труда, или синергетический эффект.

В наше время решающим условием конкурентоспособности трудового потенциала является его качество. Качество трудового потенциала зависит от большого количества факторов, среди которых следует выделить естественный прирост населения, укрепление физического состояния и здоровья, повышение интеллектуально-культурного уровня населения [23, с. 94]. Перечисленные факторы, влияющие на состояние трудового потенциала, могут быть объективными (демографическая ситуация, природные условия) и субъективными (социально-экономическое развитие общества, непрофессиональное управление трудовым потенциалом).

## 1.2 Методы оценки трудового потенциала

Современная практика оценки персонала имеет в своем арсенале значительное количество методов оценки. Рассмотрим некоторые наиболее распространенные из них.

1. Описательные методы оценки. Большинство этих методов являются простыми и применяются в различных видах оценки персонала. Наиболее используемые из них - это методы произвольного описания, структурированного описания, методы самооценки, оценки согласно определенным целям и критическим случаям.

К данному методу относят [27, с. 175]:

- библиографический метод, который основан на оценке персонала предприятия по данным их библиографий;
- применение системы произвольных устных и письменных характеристик;
- метод критических событий, в основе которого находится описание руководителем результаты деятельности работника или его недостатки в деятельности, которые были получены на протяжении некоторого времени, и применение в соответствии с этим конкретной оценки деятельности;
- оценка исполнения, которая предусматривает описание и оценивание выполненной работником работы за определенное время;
- метод групповой дискуссии, что базируется на проведении свободной беседы нескольких руководителей с работниками по вопросам их деятельности. Целью такой беседы является выбор по некоторым критериям активных, компетентных, самостоятельных, профессиональных работников;
- метод эталона, в основе которого находится определение критериев лучших работников в качестве эталона, и проведение сравнения прочих работников с «эталонными»;

- матричный метод, который базируется на проведении сравнения имеющихся качеств работников с теми качествами, которые необходимы в работе на определенных должностях.

2. Сравнительные методы оценки. В значительной степени эти методы считаются релятивными, т.е. такими, которые дают относительные знания.

К этому методу оценки относятся [32, с. 259]: метод суммарных оценок, система заданной группировки работников, тестирование.

Суть метода суммарных оценок состоит в определении экспертами уровня частоты проявления у работников тех или иных качеств и присвоение конкретных баллов за определенный уровень частоты.

Тестирование предусматривает проведение оценки работников в зависимости от уровня решения ими предварительно подготовленных производственных заданий и установление на основании этого количественных показателей, которые дают возможность определить уровень их качеств.

3. Комплексные методы оценки кадрового потенциала. Сочетают в себе описательные и сравнительные оценки персонала.

К этим методам оценки относятся следующие [35, с. 117]: система цепной классификации, метод парных сравнений работников, метод заданной балльной оценки, коэффициентный метод.

Система цепной классификации - это когда руководитель, в зависимости от конкретных критериев оценки, разделяет оцениваемых работников по порядку от лучшего к худшему, при этом итоговая оценка формируется суммированием полученных работниками порядковых номеров.

Метод парных сравнений работников предусматривает их последовательное попарное сравнение согласно совокупности оценочных факторов в контексте общей относительной ценности для организации.

Метод заданной балльной оценки реализуется путем присвоения заранее установленного количества баллов за определенное достижение работника с дальнейшим определением его общего делового уровня в виде количества полученных баллов.

Коэффициентный метод предполагает проведение оценки уровня деловых характеристик работников, которое базируется на системе коэффициентов, отражающих как определенные характеристики работников, так и всю их совокупность.

Оценка трудового потенциала включает определенные этапы, которые представим на рисунке 1.3.



Рисунок 1.3 - Этапы оценки трудового потенциала [6, с. 182]

Выделяют следующие наиболее распространенные подходы к оценке стоимости трудового потенциала [18, с. 360]:

1. Затратный подход предусматривает, что стоимость трудового потенциала отражает величину фактических расходов, связанных с содержанием трудового потенциала.

2. Доходный подход к оценке стоимости трудового потенциала отражает оценку реальной выгоды, которую получает организация от деятельности трудового потенциала. В этом случае стоимость трудового потенциала отражает капитализацию части прибыли, которая получена от работы трудового потенциала, и если показатели эффективности организации являются выше среднеотраслевые, то эта стоимость в определенной степени учитывается через гудвилл.

Федоренко, В. предлагает оценивать трудовой потенциал в трехмерном аспекте. Можно выделить такие этапы комплексной оценки и анализа развития трудового потенциала [36, с. 384]:

- на первом этапе осуществляется комплексная количественная и качественная оценка кадрового состава организации, на которой основана оценка трудового потенциала. Для проведения комплексной оценки трудового потенциала используются три основные группы оценок: стоимостные, количественные, качественные. Качественные оценки включают все выделенные элементы структуры трудового потенциала. От развития каждого элемента структуры трудового потенциала, хотя и с разной степенью влияния, зависит прирост трудового потенциала организации;

- на втором этапе проводится комплексная оценка индивидуального трудового потенциала персонала организации, их профессионализма и умений, опыта работы, деловых и моральных качеств, психологии личности, здоровья и трудоспособности, уровня общей культуры;

- на третьем этапе осуществляется оценка индивидуального вклада каждого работника в показатели деятельности организации, что позволяет установить качество его труда, сложность и результативность труда каждого

сотрудника, его соответствие занимаемому месту и должности используя специальные методики;

- четвертый этап включает в себя оценку эффективности реализации трудового потенциала через применение кадрового мониторинга;

- пятый этап основан на оценке уровня корпоративной культуры и выявлении ядра кадрового потенциала;

- шестой этап заключается в проведении кадрового аудита для оценки соответствия трудового потенциала организации, ее цели и стратегии развития;

- на седьмом этапе осуществляется анализ эффективности работы по управлению трудовым потенциалом организации.

Анализ публикаций, которые посвящены исследованию разнообразных аспектов процесса оценки трудового потенциала организации, позволяет обобщить взгляды авторов и выделить три группы показателей [37, с. 219]:

1. Показатели эффективности труда.
2. Показатели профессионального поведения.
3. Показатели личностных качеств.

При оценке трудового потенциала ряд авторов (Э.Е. Старобинский, А.Я. Кибанов, И. Абаткаева и др.) выделяют так называемые «жесткие» и «мягкие» показатели [11, с. 359]. «Жесткие» показатели позволяют легко измерить и поддаются объективной количественной оценке (плановые показатели, нормативы, объемы производства, рост прибыли, число клиентов и т.д.). «Мягкие» показатели связаны с субъективным мнением эксперта и применяются тогда, когда возможности измерения конкретного результата ограничены.

Выводы: рассмотрев теоретические основы трудового потенциала организации, можно сделать следующие выводы.

Проведенный анализ научной литературы показал, что трудовой потенциал является совокупностью кадровой, профессиональной, квалификационной и организационной составляющих, и выступает интегральной социально-экономической категорией, которая состоит из

кадрового, демографического, мотивационного и организационного потенциалов.

Отталкиваясь от производственных отношений, трудовой потенциал рассматривается на государственном и региональном уровнях, на уровне общества, организации, трудового коллектива или отдельного работника.

Трудовой потенциал, как совокупность возможностей работников организации активно или пассивно участвовать в производственном процессе в рамках определенной организационной структуры с учетом материально-технических, технологических, информационных и других ресурсов, является сложным структурным социально-экономическим образованием, содержащим ряд компонентов, а именно: профессионализм, здоровье, организованность, творческий потенциал, нравственность.

Отметим, что анализ и оценка кадрового потенциала являются процессом выявления соответствий системы взаимодействий совокупности физических, психологических, личностных и профессионально-квалификационных качеств отдельных работников главной цели организации, а также она необходима для разработки системы расширения круга потенциальных возможностей совокупности кадров. Однако это позволило отметить отсутствие единого мнения ученых по этому поводу. Существование большого количества факторов в структуре кадрового потенциала дает возможность всестороннего анализа состояния организации с целью усовершенствования и развития.

## 2 Оценка трудового потенциала персонала организации (на примере СКТБ Пластик)

### 2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Полное фирменное наименование организации – Общество с ограниченной ответственностью «Специальное Конструкторско-Технологическое Бюро «Пластик».

Сокращенное фирменное наименование организации – ООО «СКТБ «Пластик».

Юридический адрес организации: 446025, Самарская обл., г. Сызрань, Саратовское шоссе, д. 4.

Основным видом деятельности ООО «СКТБ «Пластик» является производство частей и принадлежностей летательных и космических аппаратов.

Дополнительные виды деятельности:

- производство прочих химических продуктов, не включенных в другие группировки;
- производство прочих изделий из пластмассы;
- производство летальных аппаратов, включая космические, и соответствующего оборудования.

ООО «Специальное Конструкторско-Технологическое Бюро «Пластик» специализируется в области разработки и изготовления продукции из композиционных материалов ракетно-космической отрасли и военного назначения.

История ООО «СКТБ «Пластик» ведет свой отсчет с 27 июня 1959 года, когда было принято Постановление ЦК КПСС и Совета Министров СССР «О строительстве в Куйбышевской области завода по переработке пластических

масс». 3 декабря 1959 года было начато возведения завода. На протяжении 1963 года производилось строительство цеха крупногабаритных изделий. В 1965 году было начато производство теплоизоляции баков и теплозащиты элементов ракеты-носителя сверхтяжёлого класса Н1, донной защиты. В 1969 году начато изготовление теплозащиты опорного кольца стартового комплекса. В 1971 году было создано на базе конструкторского отдела завода по переработке пластических масс «Специального конструкторско-технологического бюро «Луч» Министерства радиопромышленности. В 1994 году произошло преобразование СКТБ «Луч» в ОАО «Луч». В 1996 году был проведен перевод инженерного состава ОАО «Луч» в ОАО «Пластик», был создан конструкторско-технологический отдел, занимающийся проектированием и запуском в производство изделий из полимерных композиционных материалов для авиационно-космической техники.

В 2011 году была организована дочерняя компания ООО «СКТБ «Пластик», специализацией которой является производство продукции для предприятий авиакосмического комплекса.

В 2013 году было выведено специальное производство из структуры ОАО «Пластик» в ООО «СКТБ «Пластик», получены необходимые лицензии, проведена сертификация системы менеджмента качества, аккредитация испытательной и химической лабораторий, а в 2013 году ООО «СКТБ «Пластик» начало свою деятельность как самостоятельное предприятие.

Стратегическая цель ООО «СКТБ «Пластик» – узкая специализация на проектировании, разработке, производстве и ремонте изделий специального назначения из полимерных композиционных материалов, а также изготовлении комплектующих изделий.

Основными видами производимой в ООО «СКТБ «Пластик» является следующая:

- оболочки головных обтекателей;
- трубчатые элементы из композиционных материалов и изделий из них;

- радиопрозрачные защитные изделия;
- прецизионные конструкции;
- зеркала и зеркальные системы;
- прочее.

Далее рассмотрим организационную структуру ООО «СКТБ «Пластик» (рисунок 2.1).

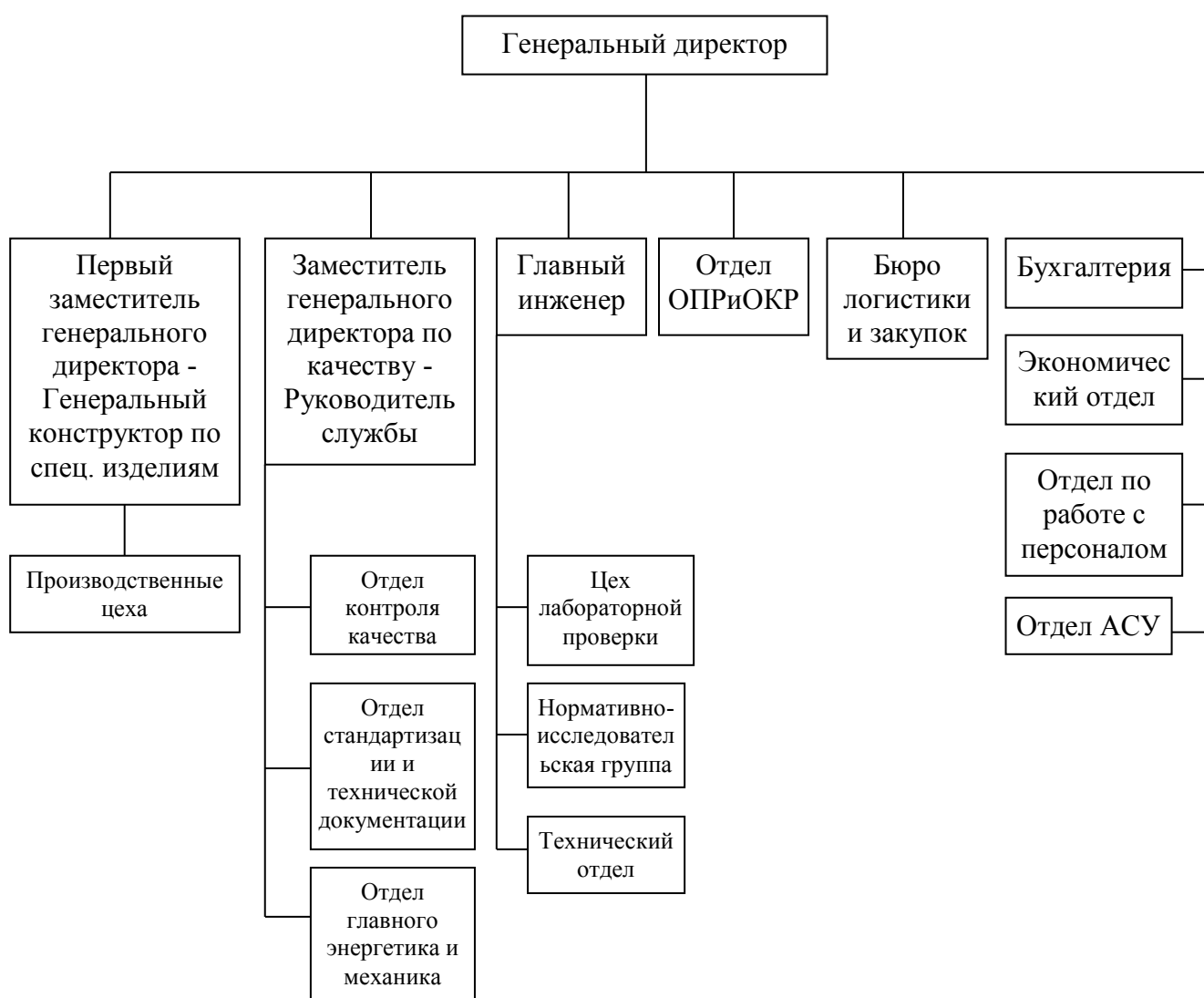


Рисунок 2.1 - Организационная структура ООО «СКТБ «Пластик»

Организационная структура организации ООО «СКТБ «Пластик» является линейно-функциональной, особенности которой проявляются в четком разделении труда, иерархичности управления (вертикальной подчиненности), наличии формальных правил и норм управления.

Функциональные структуры подразделений организации подчинены главному линейному руководителю - генеральному директору. Свои решения они реализуют через основного руководителя или непосредственно через определенных исполнительных руководителей.

Единоличным исполнительным органом организации ООО «СКТБ «Пластик» выступает генеральный директор. Генеральным директором ООО «СКТБ «Пластик» непосредственно координируется работа его заместителей или начальников отделов.

Далее проведем анализ основных показателей деятельности ООО «СКТБ «Пластик» (таблица 2.1).

Согласно данным таблицы 2.1 можно сделать вывод, что в 2016 году выручка увеличилась на 0,84%, а себестоимость продаж - на 5,69%, за счет чего валовая прибыль уменьшилась на 10,83%.

Управленческие расходы в 2016 году увеличились в 2,19 раз, что способствовало снижению прибыли от продаж на 11,24%, а чистой прибыли - на 12,75%. Все это способствовало снижению рентабельности продаж на 1,46%. При этом стоимость основных средств увеличилась на 5,25%.

Таблица 2.1– Основные экономические показатели деятельности ООО «СКТБ «Пластик»

| Наименование показателя           | 2015г.    | 2016г.    | 2017г.    | Изменение, +,- |               | Темп роста, % |               |
|-----------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|                                   |           |           |           | 2016/<br>2015  | 2017/<br>2016 | 2016/<br>2015 | 2017/<br>2016 |
| 1                                 | 2         | 3         | 4         | 5              | 6             | 7             | 8             |
| 1. Величина реализации, тыс. руб. | 1 379 300 | 1 390 899 | 1 357 795 | 11 599         | -33 104       | 100,84        | 97,62         |

## Продолжение таблицы 2.1

| Наименование показателя                                      | 2015г.    | 2016г.    | 2017г.    | Изменение, +, - |               | Темп роста, % |               |
|--------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                              |           |           |           | 2016/<br>2015   | 2017/<br>2016 | 2016/<br>2015 | 2017/<br>2016 |
| 1                                                            | 2         | 3         | 4         | 5               | 6             | 7             | 8             |
| 2. Затраты на реализацию, тыс. руб.                          | 974 343   | 1 029 781 | 1 048 034 | 55 438          | 18 253        | 105,69        | 101,77        |
| 3. Валовая прибыль, тыс. руб.                                | 404 957   | 361 118   | 309 761   | -43 839         | -51 357       | 89,17         | 85,78         |
| 4. Управленческие расходы, тыс. руб.                         | 1 284     | 2 813     | 2 591     | 1 529           | -222          | 219,08        | 92,11         |
| 5. Прибыль от продаж, тыс. руб.                              | 403 673   | 358 305   | 307 170   | -45 368         | -51 135       | 88,76         | 85,73         |
| 6. Чистая прибыль, тыс. руб.                                 | 149 633   | 130 558   | 111 508   | -19 075         | -19 050       | 87,25         | 85,41         |
| 7. Величина основных фондов, тыс. руб.                       | 4 632 720 | 4 875 900 | 5 113 506 | 243 180         | 237 606       | 105,25        | 104,87        |
| 8. Численность работников, чел.                              | 193       | 197       | 196       | 4               | -1            | 102,07        | 99,49         |
| в т.ч. рабочих, чел.                                         | 35        | 37        | 37        | 2               | 0             | 105,71        | 100           |
| 9. Фонд оплаты труда, тыс. руб.                              | 67843     | 76991     | 83842     | 9 148           | 6 851         | 113,48        | 108,90        |
| 10. Производительность труда, тыс. руб. (стр1/стр.9)         | 7146,63   | 7060,40   | 6927,53   | -86,23          | -132,88       | 98,79         | 98,12         |
| 11. Среднегодовая заработная плата, тыс. руб. (стр.10/стр.9) | 351,52    | 390,82    | 427,77    | 39,30           | 36,95         | 111,18        | 109,45        |
| 12. Показатель рентабельности продаж, % (стр7/стр1) * 100%   | 10,85     | 9,39      | 8,21      | -1,46           | -1,17         | 86,52         | 87,49         |

На рисунке 2.2 приведена динамика показателей прибыли ООО «СКТБ «Пластик».

В 2016 году наблюдается снижение эффективности использования трудовых ресурсов, на что указывает снижение производительности труда на 1,21% при росте среднегодовой заработной платы на 11,18%.

В 2017 году выручка уменьшилась на 2,38%, а себестоимость продаж увеличилась на 1,77%. За счет этого валовая прибыль уменьшилась на 14,22%. Управленческие расходы в 2017 году уменьшились на 7,89%.

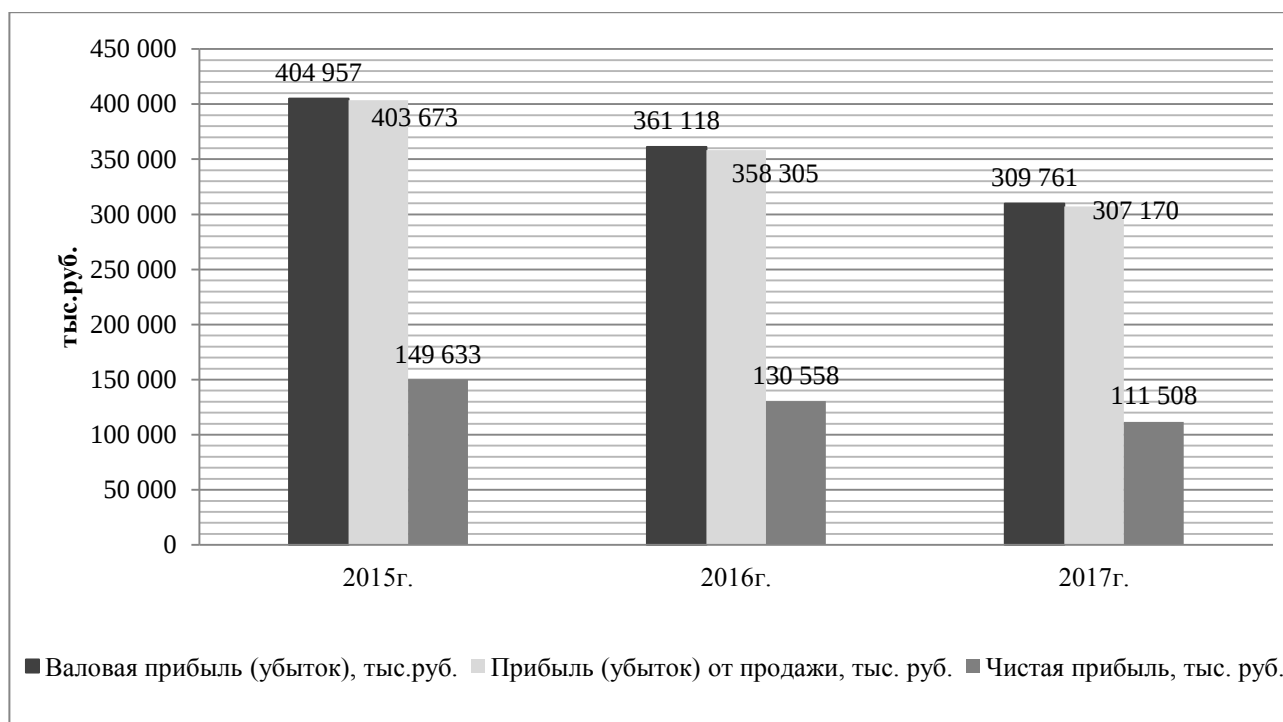


Рисунок 2.2 - Динамика показателей прибыли ООО «СКТБ «Пластик»

Однако, прибыль от продаж уменьшилась на 14,23%, а чистой прибыли - на 14,59%. За счет этого рентабельность продаж снизилась на 1,17%. При этом стоимость основных средств увеличилась на 4,87%.

В 2017 году производительность труда снизилась на 1,88%, а среднегодовая заработная плата увеличилась на 9,45%, что указывает на дальнейшее снижение эффективности использования трудовых ресурсов организации.

Таким образом, за анализируемый период наметилась тенденция к снижению эффективности деятельности организации ООО «СКТБ «Пластик» и эффективности использования трудовых ресурсов.

## 2.2 Анализ трудового потенциала организации

Поскольку обеспеченность организации персоналом определяет эффективность ее деятельности, необходимо провести анализ трудового потенциала ООО «СКТБ «Пластик», его качественные и количественные характеристики.

С целью оценки трудового потенциала необходимо оценить численность и структуру персонала ООО «СКТБ «Пластик».

Информация о количественном составе персонала организации приведена в таблице 2.2.

Таблица 2.2 –Количественный состав персонала ООО «СКТБ «Пластик» за 2015-2017 годы (чел.)

| Показатели                 | 2015г. | 2016г. | 2017г. | Абсол. отклон., +/-  |                     | Темп роста, %        |                     |
|----------------------------|--------|--------|--------|----------------------|---------------------|----------------------|---------------------|
|                            |        |        |        | 2016 г. к<br>2015 г. | 2017г. к<br>2016 г. | 2016 г. к<br>2015 г. | 2017г. к<br>2016 г. |
| Весь персонал<br>в т. ч.:  | 193    | 197    | 196    | 4                    | -1                  | 102,07               | 99,49               |
| Управленческий<br>персонал | 11     | 12     | 12     | 1                    | -                   | 109,09               | 100                 |
| Специалисты                | 147    | 148    | 147    | 1                    | -1                  | 100,68               | 99,32               |
| Служащие                   | 35     | 37     | 37     | 2                    | -                   | 105,71               | 100                 |

На рисунке 2.3 приведена динамика численности персонала ООО «СКТБ «Пластик».

Приведенные показатели позволяют сделать вывод, что организация является укомплектованной кадрами. В 2017 году численность персонала организации уменьшилась на 0,51% или на 1 человека.

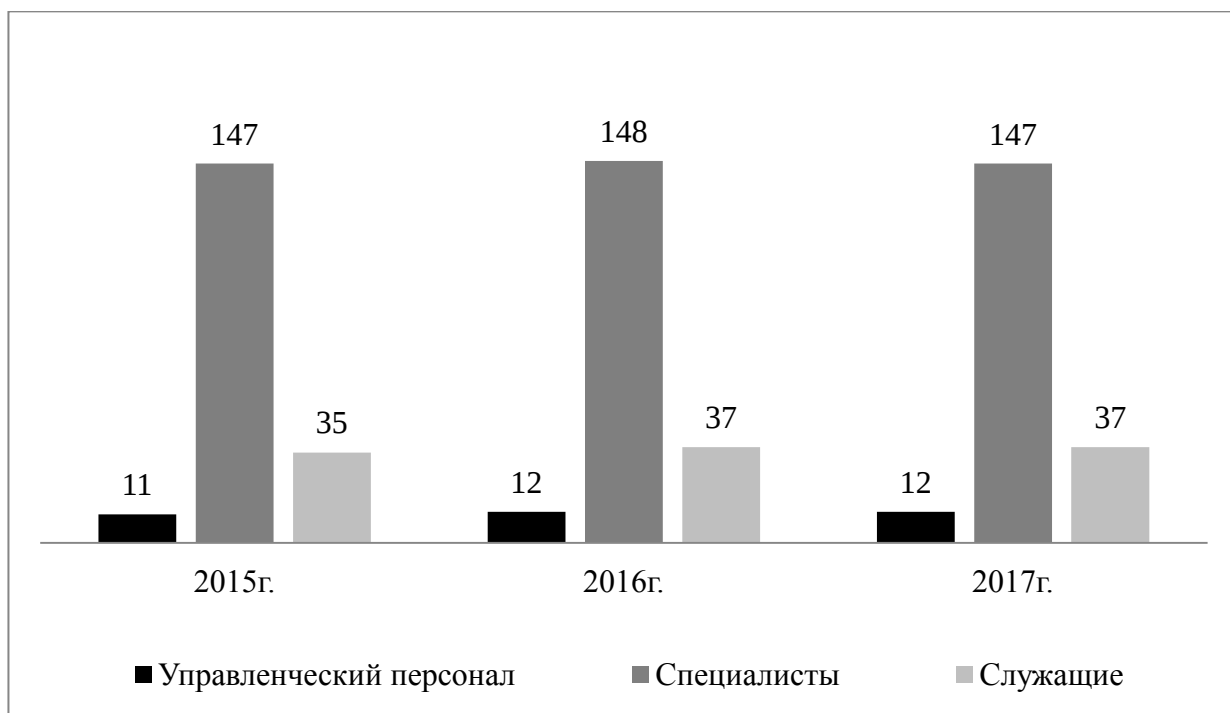


Рисунок 2.3 –Динамика численности персонала по категориям в ООО «СКТБ «Пластик», чел.

Причина уменьшения численности персонала заключается в уменьшении количества специалистов — на 1 работника, при этом численность управленческого персонала и служащих в 2017 году не изменилась, что указывает на заинтересованность в удержании специалистов.

Анализ движения кадров в ООО «СКТБ «Пластик» за 2015-2017гг. представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Анализ движения персонала ООО «СКТБ «Пластик» за 2015-2017 годы

| Наименование показателя                      | 2015г. | 2016г. | 2017г. | Отклонение, +/- |        |                 |        |
|----------------------------------------------|--------|--------|--------|-----------------|--------|-----------------|--------|
|                                              |        |        |        | 2016г. к 2015г. |        | 2017г. к 2016г. |        |
|                                              |        |        |        | абс.            | отн.,% | абс.            | отн.,% |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 193    | 197    | 196    | 4               | 2,07   | -1              | -0,51  |
| Принятые, чел.                               | 11     | 3      | 7      | -8              | -72,73 | 4               | 133,33 |
| Выбывшие, чел.                               | 9      | 7      | 8      | -2              | -22,22 | 1               | 14,29  |
| Коэффициенты, % оборот по приему             | 5,70   | 1,52   | 3,57   | -4,18           | х      | 2,05            | х      |
| Коэффициент оборота по выбытию               | 4,66   | 3,55   | 4,08   | -1,11           | х      | 0,53            | х      |
| Общий оборот                                 | 10,36  | 5,08   | 7,65   | -5,29           | х      | 2,58            | х      |

На рисунке 2.4 представим динамику коэффициентов движения персонала ООО «СКТБ «Пластик» за 2015-2017 годы.

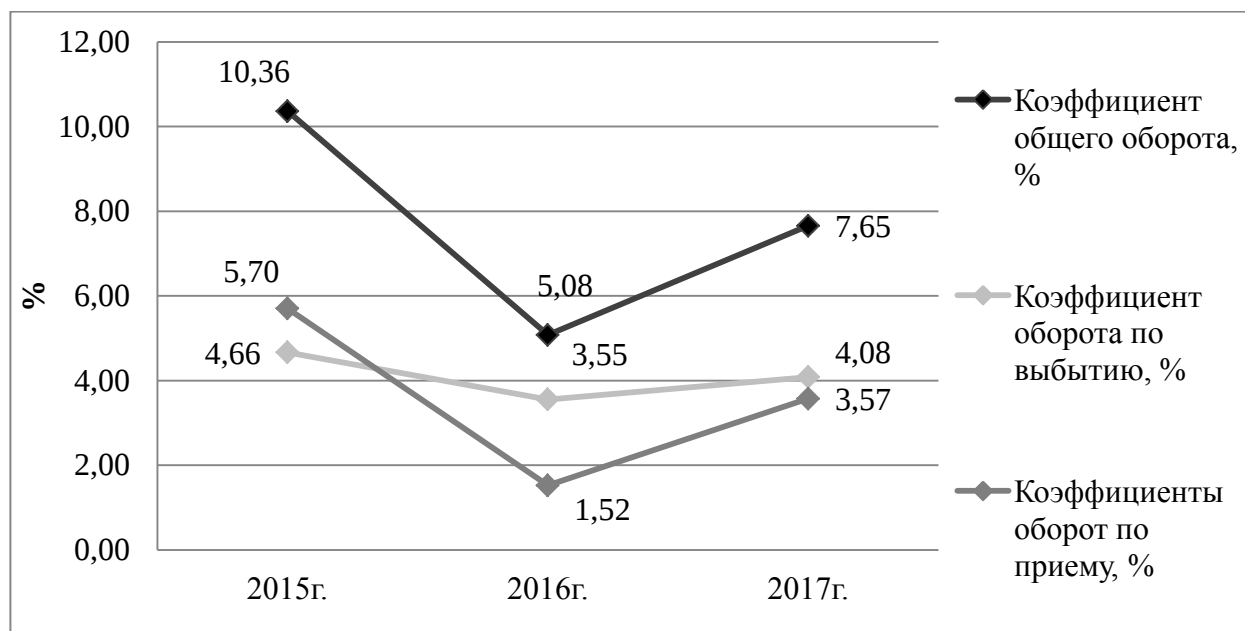


Рисунок 2.4 – Динамика коэффициентов движения персонала ООО «СКТБ «Пластик» за 2015-2017 годы

Самым благоприятным для организации выступает 2016 год, поскольку в этом году общий оборот составил 5,08%. Проведенный анализ движения персонала показал, что коллектив организации является стабильным. 169 работников работают в организации еще с 2015 года.

Данные проведенных расчетов показывают, что в ООО «СКТБ «Пластик» за 2017 году наблюдалось 8 случаев увольнения работников организации, и 7 случаев приема, за счет чего количество работников уменьшилось до 196 человек.

Далее приведен состав персонала ООО «СКТБ «Пластик» по полу (таблица 2.4).

Таблица 2.4 –Анализ состава персонала ООО «СКТБ «Пластик» по полу за 2015-2017 годы

| Наименование показателя | 2015г. | 2016г. | 2017г. | Отклонение, +/- |         |               |         |
|-------------------------|--------|--------|--------|-----------------|---------|---------------|---------|
|                         |        |        |        | 2016г./2015г.   |         | 2017г./2016г. |         |
|                         |        |        |        | абс.            | отн., % | абс.          | отн., % |
| Мужчины                 | 151    | 156    | 153    | 5               | 3,31    | -3            | -1,92   |
| Женщины                 | 42     | 41     | 43     | -1              | -2,38   | 2             | 4,88    |
| Итого:                  | 193    | 197    | 196    | 4               | 2,07    | -1            | -0,51   |

На рисунке 2.5 представим структуру персонала ООО «СКТБ «Пластик» по полу.

Важно отметить, что в ООО «СКТБ «Пластик» наблюдается превышение количества мужчин над количеством женщин в коллективе. Подобную структуру обуславливает специфика деятельности организации.

Доля женщин в 2017 году составила только 21,94% от общей структуры персонала организации, тогда как доля мужчин составила 78,06%.

За анализируемый период отмечается изменение структуры персонала организации и повышение удельного веса женщин с 21,76 до 21,94 % в общей структуре.

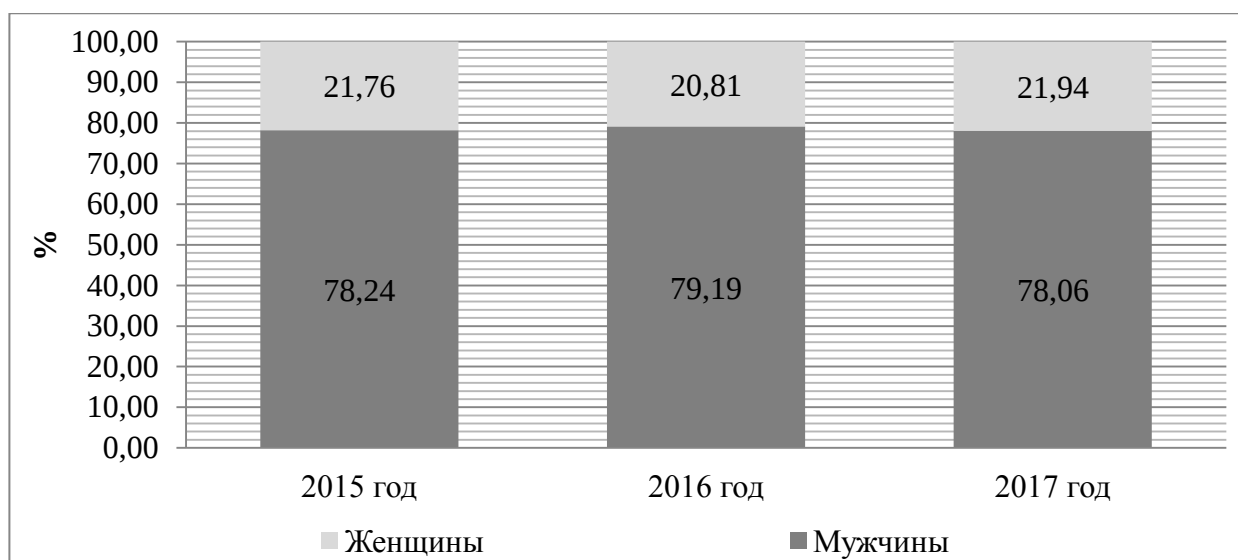


Рисунок 2.5 – Структура персонала ООО «СКТБ «Пластик» по полу за 2015-2017гг.

В таблице 2.5 приведена структура персонала ООО «СКТБ «Пластик» по возрасту за период 2015-2017гг.

Таблица 2.5 – Структура персонала ООО «СКТБ «Пластик» по возрасту за 2015–2017гг., чел.

| Наименование показателя                                     | 2015г. | 2016г. | 2017г. | Отклонение, +/- |       |                |        |
|-------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|-----------------|-------|----------------|--------|
|                                                             |        |        |        | 2016г. к 2015г. |       | 2017г.к 2016г. |        |
|                                                             |        |        |        | +/-             | В %   | +/-            | В %    |
| Общая численность работников, всего:<br>в т.ч. по возрасту: | 193    | 197    | 196    | 4               | 2,07  | -1             | -0,51  |
| до 30 лет                                                   | 30     | 31     | 32     | 1               | 3,33  | 1              | 3,23   |
| 31- 35 лет                                                  | 98     | 103    | 105    | 5               | 5,10  | 2              | 1,94   |
| 36 -45 лет                                                  | 46     | 43     | 41     | -3              | -6,52 | -2             | -4,65  |
| более 46 лет                                                | 19     | 20     | 18     | 1               | 5,26  | -2             | -10,00 |

На рисунке 2.6 представим структуру персонала ООО «СКТБ «Пластик» по возрасту.

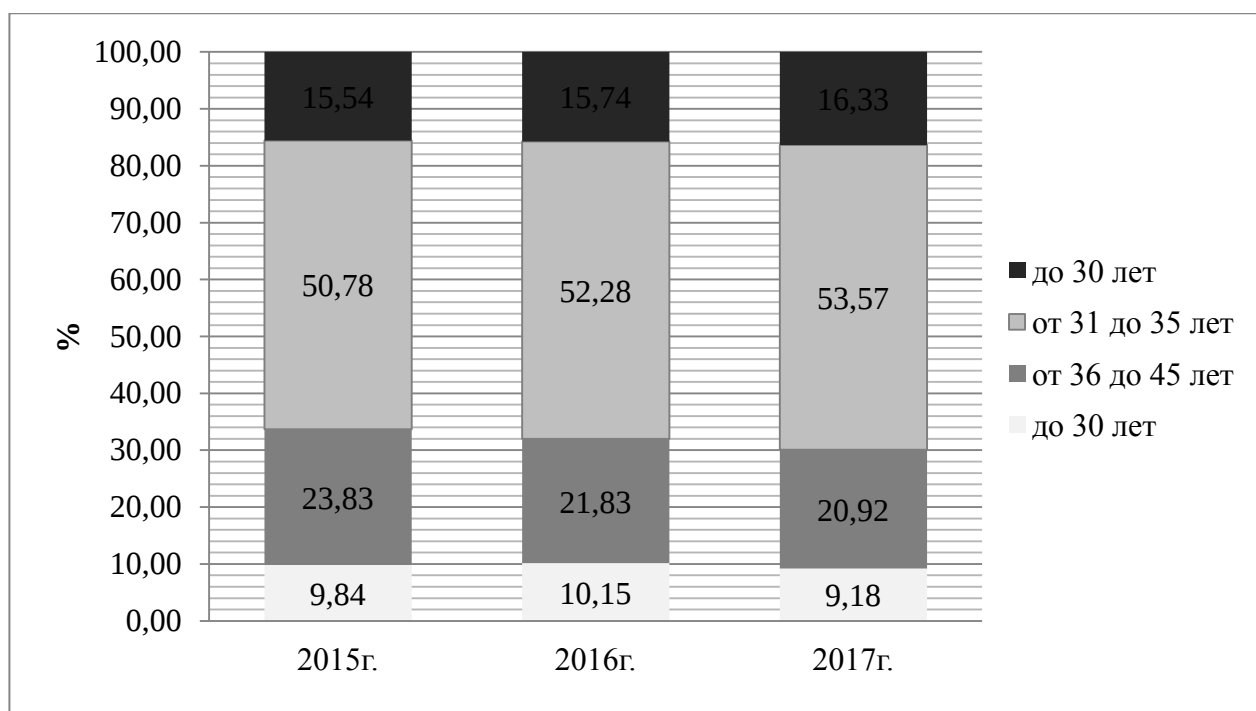


Рисунок 2.6 – Структура персонала ООО «СКТБ «Пластик» по возрасту за 2015–2017гг.

Анализ приведенных данных позволяет утверждать, что практически по всем возрастным группам с 2015 года по 2017 год отмечается стабильная тенденция к повышению.

Наибольший удельный вес характерен для возрастной категории от 31 до 36 лет, удельный вес которой увеличился с 50,78% в 2015 году до 53,57% в 2017 году.

Доля возрастной группы до 30 лет повысилась с 15,54% в 2015 году до 16,33% в 2017 году. Доля возрастной группы от 36 до 45 лет снизилась с 23,83% в 2015 году до 20,92% в 2017 году. Доля возрастной группы от 46 лет снизилась с 9,84% в 2015 году. до 9,18% в 2017 году.

Далее проведем анализ персонала ООО «СКТБ «Пластик» по образовательному уровню (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Анализ состава персонала ООО «СКТБ «Пластик» по образованию за 2015-2017гг.

| Уровень образования        | 2015г. | 2016г. | 2017г. | Отклонение, +/- |        |               |        |
|----------------------------|--------|--------|--------|-----------------|--------|---------------|--------|
|                            |        |        |        | 2016г./2015г.   |        | 2017г./2016г. |        |
|                            |        |        |        | абс.            | отн.,% | абс.          | отн.,% |
| высшее                     | 87     | 89     | 91     | 2               | 2,30   | 2             | 2,25   |
| среднее профессиональное   | 85     | 89     | 85     | 4               | 4,71   | -4            | -4,49  |
| начальное профессиональное | 21     | 19     | 20     | -2              | -9,52  | 1             | 5,26   |
| Итого:                     | 193    | 197    | 196    | 4               | 2,07   | -1            | -0,51  |

На рисунке 2.7 представим структуру персонала ООО «СКТБ «Пластик» по образовательному уровню.

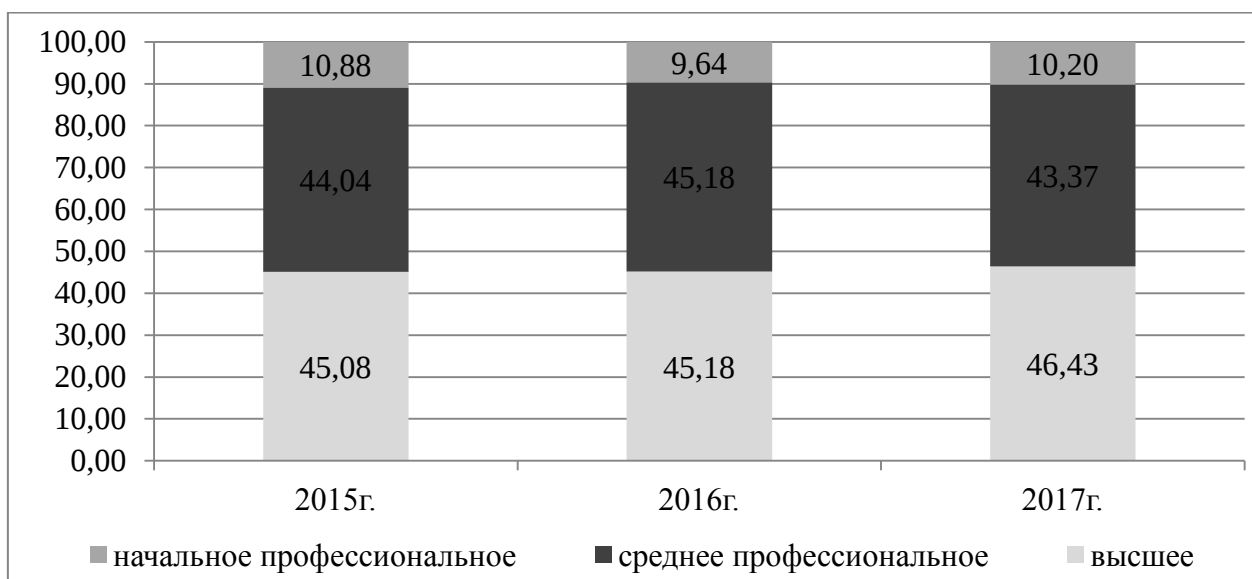


Рисунок 2.7 – Структура персонала ООО «СКТБ «Пластик» по уровню профессионального образования за 2015-2017 годы, %

Как видно из представленных данных, за 2015-2017 годы наблюдается рост удельного веса работников, имеющих высшее образование – с 45,08% в

2015г. до 46,43% в 2017г. При этом можно отметить снижение удельных весов работников, имеющих среднее профессиональное и начальное профессиональное образование – с 44,04% до 43,37% и с 10,88% до 10,20% соответственно.

Проведенный анализ показал, что основную часть персонала организации ООО «СКТБ «Пластик» составляют работники, имеющие высшее образование – 46,43%.

Проведенный анализ трудового потенциала ООО «СКТБ «Пластик» показал, что организация является полностью укомплектована персоналом, также отмечается превышение количества мужчин над количеством женщин в организации. Анализ свидетельствует об обеспеченности организации персоналом, а его качественный состав можно характеризовать как относительно молодой персонал. За анализируемый период наблюдается повышение образовательного уровня трудового потенциала организации, на что указывает повышение удельного веса работников имеющего высшее образование.

Для того, чтоб количественно оценить эффективность использования трудового потенциала ООО «СКТБ «Пластик» проанализируем затраты на персонал и рентабельность персонала за 2015-2017 годы (таблица 2.7).

Таблица 2.7–Оценка рентабельности персонала ООО «СКТБ «Пластик» за 2015-2017 годы

| Наименование показателя                      | 2015г.    | 2016г.    | 2017г.    | Абсолют.<br>отклон.,<br>тыс.руб. | Темп<br>роста,<br>% |
|----------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|----------------------------------|---------------------|
| Величина реализации, тыс.руб.                | 1 379 300 | 1 390 899 | 1 357 795 | -21 505                          | 98,44               |
| Затраты на реализацию, тыс. руб.             | 974 343   | 1 029 781 | 1 048 034 | 73 691                           | 107,56              |
| Среднесписочная численность работников, чел. | 193       | 197       | 196       | 3                                | 101,55              |
| Расходы на оплату труда, тыс.руб.            | 67843     | 76991     | 83842     | 15 999                           | 123,58              |

| Наименование показателя                                | 2015г.  | 2016г.  | 2017г.  | Абсолют.<br>отклон.,<br>тыс.руб. | Темп<br>роста,<br>% |
|--------------------------------------------------------|---------|---------|---------|----------------------------------|---------------------|
| Удельный вес затрат на оплату труда в выручке, %       | 4,92    | 5,54    | 6,17    | 1,26                             | 125,54              |
| Удельный вес затрат на оплату труда в себестоимости, % | 6,96    | 7,48    | 8       | 1,04                             | 114,89              |
| Чистая прибыль, тыс.руб.                               | 149 633 | 130 558 | 111 508 | -38 125                          | 74,52               |
| Рентабельность персонала, тыс.руб.                     | 775,30  | 662,73  | 568,92  | -206,38                          | 73,38               |

Согласно представленных данных видно, что удельный вес затрат на оплату труда в выручке от реализации увеличился с 4,92% до 6,17%. При этом удельный вес затрат на оплату труда в себестоимости реализации также повысился с 6,96% до 8%.

Рентабельность персонала ежегодно снижалась – с 775,30 тыс.руб./чел. в 2015 году до 568,92 тыс.руб./чел. в 2017 году. Это является негативной тенденцией и указывает на снижение эффективности использования персонала организации.

Далее проанализируем производительности труда в ООО «СКТБ «Пластик» за 2015-2017 годы (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Анализ производительности труда в ООО «СКТБ «Пластик» за 2015-2017 годы

| Наименование<br>показателя                 | 2015г.    | 2016г.    | 2017г.    | Отклонения, +/-       |                       |                       |
|--------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
|                                            |           |           |           | В 2016г.<br>от 2015г. | В 2017г. от<br>2016г. | В 2017г.<br>от 2015г. |
| 1. Величина реализации, тыс.руб.           | 1 379 300 | 1 390 899 | 1 357 795 | 11 599                | -33 104               | -21 505               |
| 2. Средняя численность работников, чел.    | 193       | 197       | 196       | 4                     | -1                    | 3                     |
| 3. Производительность труда, тыс.руб./чел. | 7146,63   | 7060,40   | 6927,53   | -86,23                | -132,88               | -219,11               |

Проведенный анализ представленных данных позволяет сделать вывод, что выручка от реализации ООО «СКТБ «Пластик» уменьшилась на 21505 тыс.руб., количество работающих возросло на 3 человек, а производительность труда снизилась на 219,11 тыс.руб./чел.

Графически динамика производительности труда в ООО «СКТБ «Пластик» за 2015-2017 годы представлена на рисунке 2.8

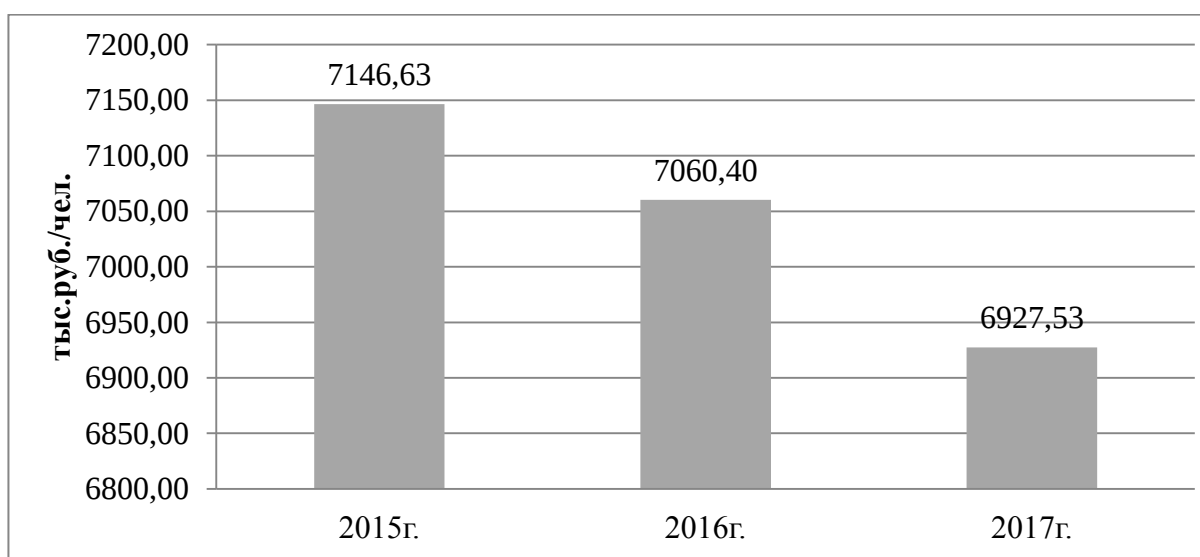


Рисунок 2.8 – Динамика производительности труда в ООО «СКТБ «Пластик»

Далее проанализируем соотношение роста заработной платы и производительности труда работников ООО «СКТБ «Пластик» (таблица 2.9).

Согласно представленных данных можно сделать вывод, что в ООО «СКТБ «Пластик» за 2015-2017 годы наблюдается увеличение средней зарплаты и уменьшение производительности труда. Для расширенного воспроизводства, получения необходимого уровня прибыли и рентабельности необходимо, чтоб темпы повышения производительности труда были опережающими, по сравнению с ростом оплаты труда. Этот принцип не

соблюдался в ООО «СКТБ «Пластик» за анализируемый период, что указывает на неэффективное использование трудового потенциала организации.

Таблица 2.9 – Соотношение заработной платы работников и производительности труда в ООО «СКТБ «Пластик» за 2015-2017 годы

| Наименование показателя                         | 2015г.  | 2016г.  | 2017г.  | Отклонения, +/- |               | Темп роста, % |               |
|-------------------------------------------------|---------|---------|---------|-----------------|---------------|---------------|---------------|
|                                                 |         |         |         | 2016/<br>2015   | 2017/<br>2016 | 2016/<br>2015 | 2017/<br>2016 |
| 1. Затраты на оплату труда, тыс.руб.            | 67843   | 76991   | 83842   | 9148            | 6851          | 113,48        | 108,90        |
| 2. Среднесписочная численность работников, чел. | 193     | 197     | 196     | 4               | -1            | 102,07        | 99,49         |
| 3. Средняя заработная плата, тыс.руб.           | 351,52  | 390,82  | 427,77  | 39,30           | 36,95         | 111,18        | 109,45        |
| 4. Производительность труда, тыс.руб./чел.      | 7146,63 | 7060,40 | 6927,53 | -86,23          | -132,88       | 98,79         | 98,12         |

Локальным документом, регулирующим деятельность по управлению персоналом, является Положение об отделе кадров.

Согласно данному положению основными задачами отдела кадров являются следующие:

- оформление трудовых отношений с работниками организации;
- организация подбора персонала;
- организация эффективной системы взаимодействия с работниками и кандидатами на работу;
- обучение и развитие персонала;
- участие в совершенствовании эффективной системы оплаты труда, мотивации персонала, системы награждений и поощрений работников организации;
- организация работы по защите персональных данных работников организации.

Поскольку в анализ трудового потенциала персонала входит также исследование его уровня квалификации, которое может проводиться в виде аттестации и других форм деловой оценки персонала. Но, как показало изучение документов, в ООО «СКТБ «Пластик» такое не практикуется. Также был проведен опрос работников организации ООО «СКТБ «Пластик», в котором участвовали все работники организации (196 человек). На вопрос «Проводится ли оценка и управление компетенциями работников в организации в последние 3 года», все работники ответили отрицательно.

В связи с этим нами был проведен опрос о необходимости проведения аттестации, который состоял из 10 вопросов:

Из 30 респондентов 13,3% составили руководители, которые определили цель аттестации в 2-х аспектах: необходимость для работодателя и значимость для работника. Необходимость для работодателя заключается в следующих целях:

1. Принимать решения, которые связаны с изменениями компенсационного пакета, которые влекут за собой соответствующие материальные последствия для персонала:

- изменение уровня заработной платы;
- изменение системы стимулирования.

2. Принимать решения, которые связаны с развитием организации (реструктуризация, региональное развитие):

- получать обратную связь;
- выявить потенциал;
- информировать работников о том, чего ожидают от них в организации;
- развивать карьеру;
- корректировать планы организации.

3. Принимать решения, которые связаны с оцениванием текущей деятельности всей организации и выявлять рабочие проблемы (по результатам оценки прошлой деятельности работников, достижения ими результатов, потребности в обучении)

Для работника цели аттестации заключаются в следующем:

- возможности поощрения правильного поведения и корректировка неправильного;
- возможности удовлетворения любопытства работников по вопросу того, насколько хорошо они работают;
- возможности заявить о себе;

В конечном итоге обобщенная постоянная цель аттестации (86,7%) заключается в повышении эффективности организации в целом за счет повышения квалификации ее работников. В любом случае, аттестацию необходимо воспринимать как мероприятие, которое может принести пользу всем участникам, а не как вид служебного контроля или дисциплинарную проверку работников.

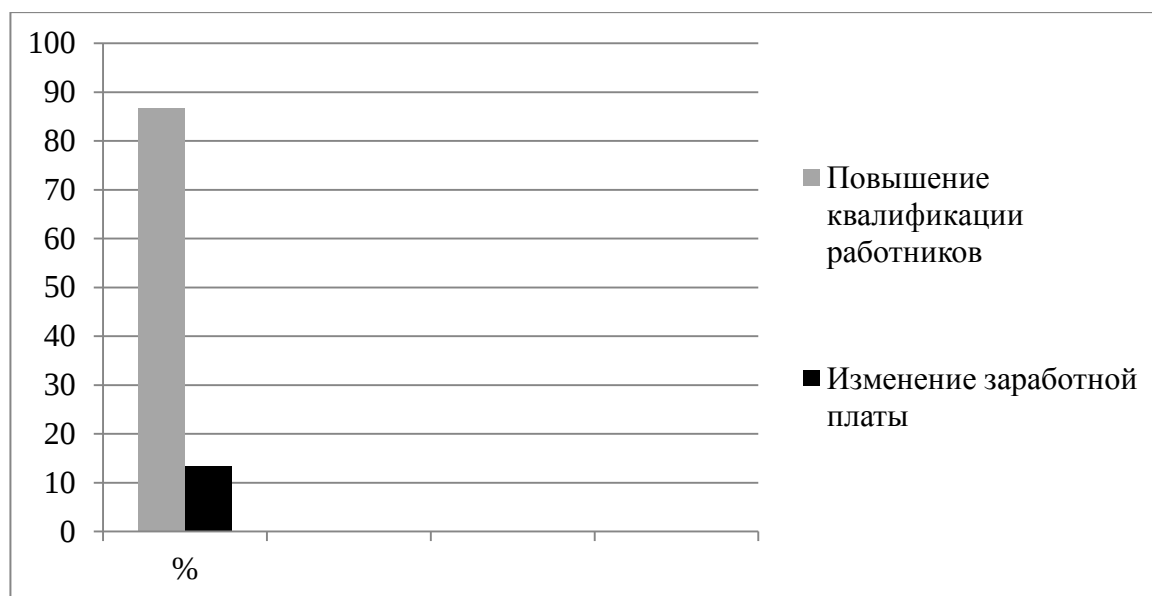


Рисунок 2.9 – Оценка уровня необходимости проведения аттестации

На второй вопрос ответ был однозначным: опрошенные выделили профессиональные тесты, анкеты, собеседования. Отношение работников к аттестации выглядело можно представить следующим образом: 20%

опрошенных боялись аттестации; 80% опрошенных относятся к аттестации положительно с пояснением, что в организации руководители информируют сотрудников о целях оценки, всегда предоставляют обратную связь о ее результатах, премируют и планируют карьеру работников, которые показали положительные результаты.

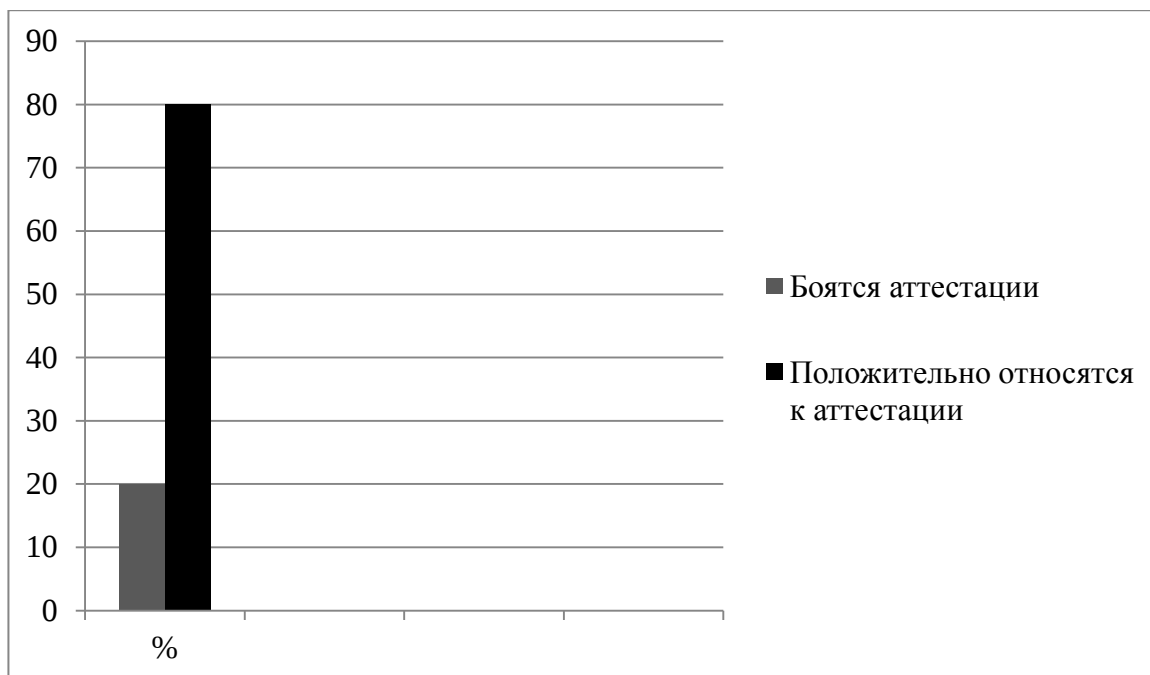


Рисунок 2.10 – Необходимость проведения аттестации

Неоднозначными были ответы и на некоторые другие вопросы анкеты. Так, отвечая на вопрос «Довольны ли Вы занимаемой должностью?», 35% опрошенных сказали, что достойны повышения по карьерной лестнице, и очень надеются, что аттестация поможет им в этом, 40% ответили, что полностью довольны, 25% считают, что со временем повысят свою квалификацию и займут более высокую должность. Следовательно, мы видим, что довольно большой процент сотрудников не доволен своим должностным положением и возлагают особые надежды на аттестацию в решении этого вопроса.

На вопрос, испытываете ли Вы потребность в повышении квалификации и обучении, ответы распределились следующим образом: 53% считают, что да нужно учиться, повышать свою квалификацию, 47% считают, что уровень их образования устраивает и повышать свою квалификацию они не намерены. Это свидетельствует о том, что в организации работает большое количество сотрудников без высшего образования, и с помощью обучения и повышения квалификации, а также аттестации и оценки, таким образом, надеются получить продвижение по карьерной лестнице.

Но нынешней системой аттестации, как показал опрос, сотрудники не довольны. Так как, отвечая на вопрос, в каком году вы проходили аттестацию последний раз 32% ответили 5 лет назад, 15% - 4 года назад, 40% затруднились ответить, а 13% вообще не проходили её. Кроме того, те работники, которые прошли аттестацию, однозначно ответили на предпоследний вопрос анкеты о том, что после аттестации для них не разрабатывался индивидуальный план развития, и, несмотря на то, что при аттестации использовались различные методы, ощутимых результатов сотрудники не получили.

Далее для полноты анализа трудового потенциала ООО «СКТБ «Пластик» мы проведем мониторинг современной системы управления персоналом на основе компетентностного подхода.

В организации приняты следующие корпоративные компетенции:

- компетентность. Наличие профессиональных компетенций. Способность учиться и развиваться. Готовность делиться опытом и передавать знания;
- клиентоориентированность. Ориентация на пользу для клиентов предприятия;
- корпоративность и ответственность. Ориентация на интересы компании. Умение работать в команде. Нацеленность на результат;
- качество и безопасность. Ориентация на качество и эффективность. Обеспечение безопасности;
- креативность и инновационность. Выдвижение инициатив и

внедрение инноваций. Поддержка инициатив других;

- лидерство. Воодушевление и вовлечение других. Мотивирование и убеждение без административного давления.

Одной из основных целей внедрения корпоративных компетенций согласно кадровой политики ООО «СКТБ «Пластик» является обеспечение системности в работе по формированию нового качества менеджмента.

Компетенции распространяются на работников всех уровней управления. Содержание и формулировка некоторых компетенций разнятся в зависимости от должности работника. Различают четыре уровня должностей.

Так, для рабочих и специалистов (четвертый уровень) компетенция «клиентоориентированность» требует «учитывать интересы и потребности клиентов».

Для топ-менеджеров (первый уровень) этого далеко недостаточно. На первом уровне требуется «внедрение клиентоориентированной культуры в масштабах всего предприятия, создание новых процессов и систем для более полного удовлетворения нужд потребителей услуг предприятия, умение предвидеть их перспективные потребности, которые возникнут в будущем».

Для оценки компетенций в организации используется простая шкала:

- «3» (превосходит ожидания) - работник успешно работает, применяет компетенцию в ходе решения особо сложных заданий;

- «2» (соответствует ожиданиям) - работник успешно применяет компетенцию в ходе решения стандартных и новых рабочих заданий. Компетенция проявляется стабильно и систематически;

- «1» (требуется улучшения) - работник успешно применяет компетенцию в ходе решения стандартных рабочих заданий. Компетенция проявляется в работе нестабильно;

- «0» (не соответствует ожиданиям) - это свидетельствует о том, что работник не применяет компетенцию в своей деятельности, проявляет поведение, обратное тому, которое описано в компетенции.

Для оценки компетенций в компании используется метод, называющийся

«Центр оценки». Он представляет собой деловую игру, моделирующую реальную работу руководителя. Например, руководителям предлагается проанализировать проблемную ситуацию и предложить решение, провести рабочую встречу с подчинённым или участвовать в совещании со смежными подразделениями. За выполнением заданий наблюдают эксперты, которые оценивают действия руководителей по компетенциям. Среди существующих на данный момент методов «Центр оценки» является наиболее точным.

В перспективе все руководители должны пройти оценку компетенций и научатся с ними работать. Когда это произойдёт, они смогут оценивать (и далее развивать) компетенции своих подчинённых самостоятельно, даже без использования такого серьёзного и трудоёмкого инструмента, как «Центр оценки». Но это пока вопрос будущего.

Если рассматривать ситуацию на уровне такой единицы как наш объект исследования, то компетентностный подход к управлению персоналом существует, но он слабо развит и требует развития.

В организации есть утвержденный исполнительным директором ООО «СКТБ «Пластик» Порядок оценки индивидуальной деятельности руководителей и специалистов, согласно которому ежемесячно на каждого сотрудника должен заполняться документ под названием «Критерий оценки индивидуальной деятельности», шаблон которого приведен в табл. 2.10.

Как показывают данные рассмотренного шаблона критерия оценки индивидуального вклада сотрудника, на предприятии используются только три критерия. При этом подходы к оценке можно считать формальными. В утвержденном Порядке установлено, что оценки «4» и «5» устанавливаются только в отдельных случаях при достижении особо значимых результатов в работе. Оценки «1» и «5» подтверждаются конкретными факторами, документами. Общий балл работника, равный «3» должен соответствовать доли премии, установленной для показателей премирования 3 уровня.

Таблица 2.10 - Шаблон «Критерия оценки индивидуальной деятельности сотрудника ООО «СКТБ «Пластик»

| Показатель                                                                                                                                                                                         | Оценка по Положению | Фактическая оценка |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------------------|
| <b>1. «Объем выполняемой работы»</b>                                                                                                                                                               |                     |                    |
| Работник выполнял запланированный объем работ и все поручения раньше установленного срока с отличным качеством                                                                                     | 5                   |                    |
| Работник выполнял запланированный объем работ и все поручения раньше установленного срока с хорошим качеством                                                                                      | 4                   |                    |
| Работник выполнял все поручения и запланированный объем работ в установленный срок                                                                                                                 | 3                   |                    |
| Работник медленно выполнял все поручения, нерационально использовал рабочее время, запланированный объем работ выполнялся позже установленного срока                                               | 2                   |                    |
| Работник медленно выполнял все поручения, нерационально использовал рабочее время, не справлялся с запланированным объемом работ                                                                   | 1                   |                    |
| Оценка по пункту 1:                                                                                                                                                                                |                     |                    |
| <b>2. «Проявление творческой инициативы»</b>                                                                                                                                                       |                     |                    |
| Работник активно проявлял творческую инициативу в пределах предписанных ему обязанностей и за их пределами, что оказало существенное влияние на результаты и качество работы отдела и депо в целом | 5                   |                    |
| Работник активно проявлял творческую инициативу в пределах предписанных ему обязанностей, что оказало существенное влияние на результаты и качество работы отдела и депо в целом                   | 4                   |                    |
| Работник активно проявлял творческую инициативу в пределах предписанных ему обязанностей, но иногда требовался контроль со стороны руководителя                                                    | 3                   |                    |
| Работник проявлял творческую инициативу при выполнении отдельных задач, но постоянно требовался контроль со стороны руководителя                                                                   | 2                   |                    |
| Работник не проявлял творческую инициативу. Постоянно требовался контроль со стороны руководителя, что осложняло выполнение работы структурного подразделения                                      | 1                   |                    |
| Оценка по пункту 2:                                                                                                                                                                                |                     |                    |
| <b>3. «Качество и соблюдение сроков исполнения документов»</b>                                                                                                                                     |                     |                    |

|                                                                                                                               |   |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|
| Оценка по пункту 2:                                                                                                           |   |  |
| 3. «Качество и соблюдение сроков исполнения документов»                                                                       |   |  |
| Работа и все поручения выполнялись с опережением плановых сроков в соответствии с предъявляемым качеством                     | 5 |  |
| Качество работы полностью соответствовало предъявляемым требованиям, поручения выполнялись с опережением плановых сроков      | 4 |  |
| Качество работы полностью соответствовало предъявляемым требованиям, поручения выполнялись в соответствии с плановыми сроками | 3 |  |
| Качество работы полностью соответствовало предъявляемым требованиям, но имело место нарушение сроков исполнения документов    | 2 |  |
| Качество работы не удовлетворяло предъявляемым требованиям, имело место нарушение сроков исполнения документов                | 1 |  |
| Оценка по пункту 3:                                                                                                           |   |  |
| Общий балл работника (среднеарифметическое значение)                                                                          |   |  |

Таблица создана автором на основе данных, полученных в ходе исследования

Таким образом, можно сделать вывод, что устанавливаемые ежемесячно размеры баллов каждому сотруднику, влияют на его уровень оплаты труда, что, безусловно, является плюсом для оценки системы управления персоналом.

Но есть и определенные минусы. Прежде всего, ограниченное число критериев. На наш взгляд принятых на исследуемом предприятии критериев недостаточно, чтобы можно было оценить профессиональную компетентность того или иного специалиста или руководителя.

Выводы: оценив трудовой потенциал персонала организации ООО «СКТБ «Пластик» можно сделать следующие выводы.

ООО «Специальное Конструкторско-Технологическое Бюро «Пластик» специализируется в области разработки и изготовления продукции из композиционных материалов ракетно-космической отрасли и военного назначения.

За анализируемый период наметилась тенденция к снижению эффективности деятельности организации ООО «СКТБ «Пластик» и эффективности использования трудовых ресурсов.

Проведенный анализ трудового потенциала ООО «СКТБ «Пластик» показал, что организация полноценно укомплектована кадрами, также отмечается превышение количества мужчин над количеством женщин в организации. Анализ свидетельствует об обеспеченности организации персоналом, а его качественный состав - это относительно молодой персонал. За анализируемый период наблюдается повышение образовательного уровня трудового потенциала организации, на что указывает повышение удельного веса работников имеющего высшее образование.

В ООО «СКТБ «Пластик» за 2015-2017 годы отмечается увеличение средней заработной платы и уменьшение производительности труда.

Проведение мониторинга системы управления компетенциями предприятия показало, что есть хорошие разработки для использования компетентностного подхода в управлении персоналом, но на уровне региональных подразделений управление компетенциями требует развития.

Таким образом, по результатам проведенного анализа трудового потенциала организации ООО «СКТБ «Пластик» были выявлены следующие проблемы: имеет место снижение производительности труда при росте оплаты труда, что отражено в таблице 2.9, что указывает на неэффективное использование трудового потенциала организации.

Рассматривая систему оценки персонала и проведя опрос работников организации, было определено, что в организации не проводится анализ удовлетворенности работников и оценка их личностных качеств, используются методики, которые не дают возможности объективно оценить каждого работника. Уделяется мало внимания со стороны руководства в процессе разработки в системы оценки и во время ее внедрения, отсутствует мотивационная система рабочей группы по внедрению системы комплексной

оценки, использование системы оценки как проверки знаний, а не для выявления перспектив развития.

Отделом по работе с персоналом не проводится оценка и управление компетенциями работников. В ООО «СКТБ «Пластик» не обозначены сочетания знаний и умений, которыми должны обладать работники организации для достижения намеченных целей и планируемых результатов.

За анализируемый период наблюдается снижение производительности труда и рентабельности персонала, что указывает на снижение эффективности использования трудового потенциала организации. Отсутствие процедуры оценки и управления компетенциями персонал является одной из основных причин снижения эффективности использования персонала организации в целом.

Следовательно, в ООО «СКТБ «Пластик» для штатных сотрудников необходимо разработать систему оценки и управления компетенциями работников, с целью определения соответствия компетентности сотрудников текущим должностным требованиям и оптимизации кадрового потенциала по результатам, полученным в ходе оценки компетенций.

Исходя из выявленных проблем, с целью развития трудового потенциала целесообразно совершенствовать управленческие навыки руководителей организации и разработать и внедрить в организации программу управления компетенциями. Также в связи с выявленными проблемами автор работы предлагает разработку рекомендаций по совершенствованию системы оценки персонала.

В целях повышения эффективности кадрового менеджмента руководству Представительства ООО «СКТБ «Пластик» необходимо использовать компетентностный подход более полно. Предложения по формированию, мониторингу и управлению компетенциями персонала будут рассмотрены в третьей главе дипломной работы.

### 3 Пути развития трудового потенциала персонала организации СКТБ

#### Пластик

#### 3.1 Разработка мероприятий по развитию трудового потенциала персонала организации

Постоянные изменения внутренней и внешней среды стимулируют формирование и развитие трудового потенциала персонала организации. При этом происходит постоянный рост требований к имеющимся компетенциям работников.

Эффективность развития трудового потенциала персонала организации обеспечивается созданием определенных условий. Обобщение научной литературы позволило определить такие их разновидности:

- организационно-управленческие;
- финансово-технологические;
- учебно-методические;
- морально-психологические.

Организационно-управленческие условия развития трудового потенциала персонала касаются организационных и управленческих способностей руководителя.

Финансово-технологические условия предусматривают наличие денежных средств, направленных на профессиональное обучение, повышение квалификации, улучшение физико-психологического самочувствия, обеспеченность необходимыми техническими и информационными ресурсами.

К учебно-методическим условиям включают опыт работы наставника, обеспеченность научными и учебно-методическими материалами, организация конференций и семинаров по актуальным темам, проведение тренингов и др.

К морально-психологическим условиям развития трудового потенциала персонала стоит отнести уровень сплоченности коллектива, общность целей и задач работников и руководителя, качество социально-психологического климата в коллективе, лояльность персонала.

Соблюдение перечисленных условий позволит обеспечить качественное развитие трудового потенциала персонала организации.

Эффективные результаты экономической деятельности тесно связаны со стратегическим управлением человеческими ресурсами и повышением эффективности использования интеллектуального капитала организации. Ключевым аспектом интеллектуального капитала является профессиональный, мотивированный человек, с определенным набором необходимых для реализации стратегии организации компетенций. Развитие самых профессиональных компетенций возможно только при определенных условиях. Система управления персоналом (с ее подсистемами) способна эффективно функционировать только в условиях постоянного развития трудового потенциала персонала организации.

Графически это изображено на рисунке 3.1.

Кроме этого, наибольшее влияние на уровень развития трудового потенциала персонала организации осуществляют факторы внутренней среды: «качество предоставления образовательных услуг», «стратегические ресурсы», необходимые для развития трудового потенциала персонала, и фактор «социальное партнерство».

К наиболее значимым факторам внешней среды относятся политико-правовые, экономические, технико-технологические, социокультурные, влияние которых является неоднозначным. Выявленные тенденции и исследование влияния факторов составляют основу разработки программы развития трудового потенциала персонала организации.



Рисунок 3.1 – Связь системы управления персоналом с качеством трудового потенциала персонала организации

С целью развития трудового потенциала персонала организации ООО «СКТБ «Пластик» предлагаются следующие мероприятия:

- совершенствование управленческих навыков руководителей организации;
- усовершенствование в организации программы управления компетенциями.

С целью совершенствования управленческих навыков руководителей организации ООО «СКТБ «Пластик» предлагается отправить их на курсы по коучингу в Высшую инновационную школу бизнеса и права. Стоимость курсов для одного человека составляет 9,7 тыс.руб. (общие затраты на курсы =  $9,7 \cdot 12 = 116,4$  тыс.руб.).

Выбор именно этого заведения обусловлен тем, что Высшая инновационная школа бизнеса и права характеризуется многолетним опытом обучения и переподготовки персонала. При подборе преподавателей главным критерием были педагогические заслуги, профессионализм, наличие практического опыта. Высшая инновационная школа бизнеса и права использует не только свои кадры, активно привлекает внешних консультантов.

Коучинг – это технология взаимодействия с другим человеком, направленная на то, чтобы он мог обучаться, развиваться и достигать целей. Методы, подходы, техники коучинга являются полезным дополнением имеющегося управленческого репертуара современного руководителя. Это дает ему возможность добиваться того, чтобы сотрудники учились достигать целей организации наиболее коротким путем, а также высвободить свои собственные ресурсы и время. Коучинг становится особенно актуальным в ситуациях, когда организация существует в зоне высокой турбулентности бизнеса и низкой определенности причин и следствий происходящих событий. То есть – в зоне неопределенности, где нет готовых решений, и результат зависит от того, насколько сотрудник максимально задействовал свой потенциал и ресурсы.

Данные курсы посвящены нахождению места коучинга в повседневной работе руководителя и формированию необходимых навыков коммуникации, взаимодействия и построения эффективных отношений с коллегами и сотрудниками. В частности курсы посвящены освоению навыков построения такого взаимодействия с сотрудником, в ходе которого сотрудник сможет сам сформулировать значимые для него и для организации профессиональные цели:

- грамотная формулировка проблемы;
- перевод проблемы в цель;
- определение личностной мотивации к достижению цели;
- особенности манипуляций в управлении и способы противостояния манипуляциям.

Во время прохождения курсов руководители организации ООО «СКТБ «Пластик» познакомятся с базовыми принципами и моделями коучинга, начнут

осваивать базовые навыки и основные вопросы коучинга, которые смогут сразу использовать в своей повседневной практике.

За счет прохождения курсов по коучингу руководители организации ООО «СКТБ «Пластик» смогут получить:

- навыки принятия решений – использование эффективных процессов для принятия решений;
- креативность – адаптация традиционных и разработка новых подходов, концепций, методов, моделей, образов, процессов, технологий и систем;
- умение понимать других – способность воспринимать и понимать чувства и настрой окружающих, способность справедливо вести себя по отношению к другим, независимо от личного восприятия или убеждений;
- гибкость – быстрая адаптация к изменениям;
- футуристическое мышление – представление, воображение, проектирование и/или прогнозирование того, что еще не существует;
- достижение целей – умение определять и расставлять приоритеты действий, ведущих к достижению целей;
- навыки межличностного общения – умение эффективно общаться, достигать взаимопонимания и иметь хорошие отношения со всеми типами людей;
- умение решать проблемы – предвосхищение, анализ, диагностика и решение проблем;
- устойчивость к внешним воздействиям – способность быстро восстанавливаться после неприятных ситуаций.

Таким образом, прохождение руководителями организации ООО «СКТБ «Пластик» по коучингу позволит совершенствовать их управленческие навыки и навыки принятия решений до необходимого уровня.

Следующим мероприятием по развитию трудового потенциала персонала организации ООО «СКТБ «Пластик» является усовершенствование в организации программы управления компетенциями.

Отправной точкой в процессе усовершенствование программы управления компетенциями работников организации ООО «СКТБ «Пластик» является определение должностных требований по всем должностям организации. Эта информация формируется внутри организации на основании требований со стороны бизнеса. Эту задачу предполагается возложить на отдел по работе с персоналом.

Разработкой программы по управлению компетенциями работников организации ООО «СКТБ «Пластик» будет заниматься отдел АСУ данной организации, поэтому никаких финансовых затрат на реализацию данного мероприятия организация не понесет.

Предполагается, что за счет внедрения предложенных мероприятия по развитию трудового потенциала персонала организации ООО «СКТБ «Пластик» в проектируемом году организация сможет повысить свою выручку на 2%.

### 3.2 Оценка эффективности предложенных мероприятий

Оценку результативности предложенных мероприятий можно провести путем расчета экономического эффекта и экономической эффективности.

Экономический эффект (Э) можно определить следующим образом:

$$\text{Э} = \text{Р} - \text{К}, \quad (3.1)$$

где Э – экономический эффект;

Р – экономические результаты осуществления мероприятий по развитию трудового потенциала персонала организации за расчетный период;

К – издержки на осуществление этих мероприятий за расчетный период.

Экономическая эффективность проектных мероприятий определяется следующим образом:

$$\mathcal{E}_{\text{эф}} = P / K. \quad (3.2)$$

Предполагается, что после внедрение предложенных мероприятий выручка в организации ООО«СКТБ «Пластик» увеличится на 2%, и составит:

$$B_{\text{проект}} = 1357795 * 102\% = 1384950,9 \text{ тыс.руб.}$$

Тогда как управленческие расходы с учетом расходов на реализацию предложенных мероприятий по организации ООО«СКТБ «Пластик» составят:

$$УР_{\text{проект.}} = 2591 + 116,4 = 2707,4 \text{ тыс.руб.}$$

Далее составим альтернативный вариант отчета о финансовых результатах с учетом предложенных мероприятий организации ООО «СКТБ «Пластик» (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Альтернативный вариант отчета о финансовых результатах организации ООО «СКТБ «Пластик»

| Наименование показателя              | 2017г.  | 2018г.<br>(прогноз) | Отклонение,<br>+/- | Темп роста,<br>% |
|--------------------------------------|---------|---------------------|--------------------|------------------|
| Выручка от реализации, тыс.руб.      | 1357795 | 1384951             | 27155,9            | 102              |
| Себестоимость продаж, тыс.руб.       | 1048034 | 1048034             | 0                  | 100              |
| Валовая прибыль (убыток), тыс.руб.   | 309761  | 336916,9            | 27155,9            | 108,77           |
| Управленческие расходы, тыс.руб.     | 2591    | 2707,4              | 116,4              | 104,49           |
| Прибыль (убыток) от продаж, тыс.руб. | 307170  | 334209,5            | 27039,5            | 108,8            |
| Проценты к получению, тыс.руб.       | 23476   | 23476               | 0                  | 100              |
| Проценты к уплате, тыс.руб.          | 550713  | 550713              | 0                  | 100              |
| Прочие доходы, тыс.руб.              | 590992  | 590992              | 0                  | 100              |

| Наименование показателя                          | 2017г. | 2018г.<br>(прогноз) | Отклонение,<br>+/- | Темп<br>роста, % |
|--------------------------------------------------|--------|---------------------|--------------------|------------------|
| Прочие расходы, тыс.руб.                         | 231540 | 231540              | 0                  | 100              |
| Прибыль (убыток) до<br>налогообложения, тыс.руб. | 139385 | 166424,5            | 27039,5            | 119,4            |
| Текущий налог на прибыль,<br>тыс.руб.            | 27877  | 33285               | 5408               | 119,4            |
| Чистая прибыль (убыток),<br>тыс.руб.             | 111508 | 133139,5            | 21631,5            | 119,4            |

Графически сравнительная динамика финансовых результатов организации ООО «СКТБ «Пластик» до и после внедрения предложенных мероприятий представлена на рисунке 3.2

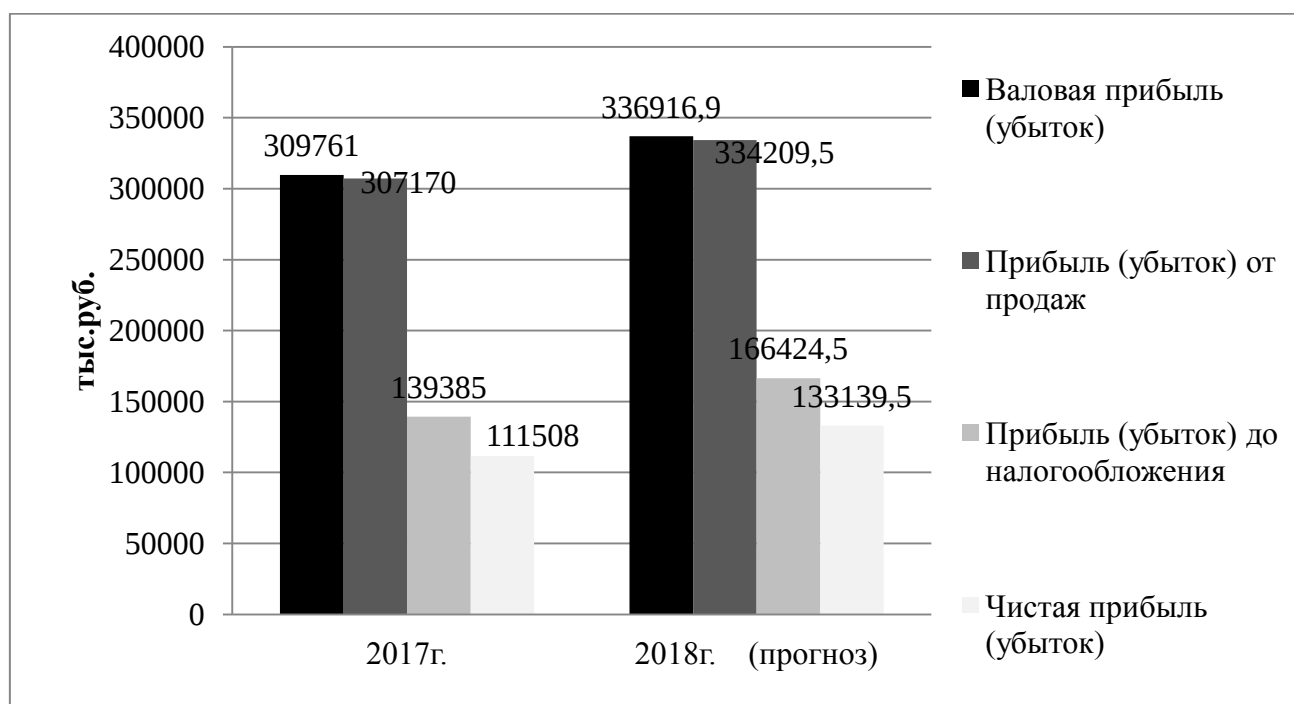


Рисунок 3.2 – Сравнительная динамика финансовых результатов организации ООО «СКТБ «Пластик» до и после внедрения предложенных мероприятий

Как видно из представленных данных, реализация предложенных мероприятий по развитию трудового потенциала персонала организации ООО «СКТБ «Пластик» позволит повысить выручку на 2%. При этом валовая прибыль может увеличиться на 8,77%, а прибыль от продаж – на 8,8%. Прибыль до налогообложения и чистая прибыль может увеличиться на 19,4%.

Таким образом, предложенные мероприятия по развитию трудового потенциала персонала организации ООО «СКТБ «Пластик» позволят повысить финансовые результаты, что указывает на повышение эффективности деятельности организации.

Далее оценим экономическую эффективность предлагаемых мероприятий по развитию трудового потенциала персонала организации ООО «СКТБ «Пластик» (таблица 3.2).

Таблица 3.2 - Расчёт экономического эффекта от реализации предлагаемых мероприятий

| Показатель                            | До проведения мероприятий | После проведения мероприятий | Экономический эффект |
|---------------------------------------|---------------------------|------------------------------|----------------------|
| Выручка, тыс. руб.                    | 1357795                   | 1384951                      | 27155,9              |
| Дополнительные затраты, тыс. руб.     |                           | 116,4                        | 116,4                |
| Общий экономический эффект, тыс. руб. |                           |                              | 27039,5              |
| Экономическая эффективность, руб.     |                           |                              | 223,30               |

Таким образом, от реализации предложенных мероприятий ожидается экономический эффект в размере 27039,5 тыс.руб. При этом экономическая эффективность мероприятий составляет 223,30 руб.

Что касается влияния предложенных мероприятий на развитие трудового потенциала персонала организации ООО «СКТБ «Пластик», то его оценить достаточно сложно. Тем не менее, можно установить причинно-следственную связь.

Совершенствование управленческих навыков руководителей организации ООО «СКТБ «Пластик» путем прохождения курсов по коучингу позволит совершенствовать их управленческие навыки и навыки принятия решений до необходимого уровня.

Что касается усовершенствования в организации ООО «СКТБ «Пластик» программы по управлению компетенциями работников организации, то в современных условиях организации, которые используют программы по управлению компетенциями работников, все чаще выигрывают на рынке в сравнении с организациями, которые их не используют. Управление компетенциями позволяет:

- стимулировать инновации – управление компетенциями обеспечивает инфраструктуру для построения электронных и социальных сетей с целью развития новых продуктов или услуг; оно способствует и обеспечивает доступ к различным идеям;

- способствует развитию сотрудничества – управление компетенциями увеличивает возможности сотрудничества; оно обогащает процесс обмена эксплицитными и косвенными знаниями между людьми; оно также поощряет свободное передвижение идей;

- поощрять и использовать возможности обучения – управление компетенциями способствует и ускоряет процесс обучения; оно создает возможности для индивидов и групп людей применять полученные знания на практике;

- привлекать и сохранять человеческий капитал - управление компетенциями увеличивает уровень сохранности кадров путем подчеркивания ценности знаний работника и вознаграждения его за это; оно фиксирует и эффективно использует то, что люди знают, то есть их «ноу-хау» («знаю как») и «ноу-вот» («знаю что»); оно способствует карьерному росту;

- увеличить производительность – управление компетенциями рационализирует операции и сокращает расходы, риск, кривые эффективности

обучения и время начала обучения путем устранения ненужных или чрезмерных процессов;

- делиться лучшей практикой и процессами - управление компетенциями распространяет лучшее из практики в организации; оно выносит уроки из неудачных попыток; обеспечивает базу для многократного пользования знаниями и внедрения инноваций; оно также помогает новым работникам быстро адаптироваться к культуре организации;

- создать конкурентоспособное преимущество/рыночную дифференциацию – управление компетенциями способствует достижению высокого качества знаний в виде бизнес-предложений, продукта или услуги; оно также фокусирует коллективный интеллект организации на потребностях клиента при достижении деловых миссий/целей.

В организации ООО «СКТБ «Пластик» усовершенствование, поддержание и развитие программы по управлению компетенциями работников организации создаст прочную основу для эффективного преобразования информации в стратегический нематериальный актив организации. Он представляет собой специфические, уникальные, редкие знания, которыми обладает каждый отдельный сотрудник организации, и является ключевым фактором успеха в конкурентной борьбе в условиях развития «новой» экономики.

Таким образом, внедрение предложенных мероприятий по развитию трудового потенциала персонала организации ООО «СКТБ «Пластик» приведет к росту уровня исполнительного производства персонала в целом и повысит заинтересованность сотрудников в результатах своего труда, что, безусловно, отразится на качестве работы организации. Разработанные рекомендации будут способствовать развитию трудового потенциала персонала, что, в конечном счете, улучшит результативность работы всей организации.

Выводы: определив пути развития трудового потенциала персонала организации ООО «СКТБ «Пластик» можно сделать следующие выводы.

С целью развития трудового потенциала персонала организации ООО «СКТБ «Пластик» были предложены следующие мероприятия:

- совершенствование управленческих навыков руководителей организации;
- усовершенствование в организации программы по управлению компетенциями.

С целью совершенствования управленческих навыков руководителей организации ООО «СКТБ «Пластик» было предложено отправить их на курсы по коучингу в Высшую инновационную школу бизнеса и права.

Следующим мероприятием по развитию трудового потенциала персонала организации ООО «СКТБ «Пластик» было предложено усовершенствование в организации программы по управлению компетенциями работников.

Оценивая эффективность предложенных мероприятий, было определено, что их реализация позволит повысить выручку на 2%. При этом валовая прибыль может увеличиться на 8,77%, а прибыль от продаж – на 8,8%. Прибыль до налогообложения и чистая прибыль может увеличиться на 19,4%. Таким образом, предложенные мероприятия по развитию трудового потенциала персонала организации ООО «СКТБ «Пластик» позволят повысить финансовые результаты, что указывает на повышение эффективности деятельности организации.

Совершенствование управленческих навыков руководителей организации ООО «СКТБ «Пластик» путем прохождения курсов по коучингу позволит совершенствовать их управленческие навыки и навыки принятия решений до необходимого уровня.

Усовершенствование в организации ООО «СКТБ «Пластик» программы по управлению компетенциями работников позволит: стимулировать инновации, способствовать развитию сотрудничества, поощрять и использовать возможности обучения, привлекать и сохранять человеческий капитал, увеличить производительность, делиться лучшей практикой и процессами, создать конкурентоспособное преимущество/рыночную дифференциацию.

Внедрение предложенных мероприятий по развитию трудового потенциала персонала организации ООО «СКТБ «Пластик» приведет к росту уровня исполнительного производства персонала в целом и повысит заинтересованность сотрудников в результатах своего труда, что, безусловно, отразится на качестве работы организации.

Таким образом, предложенные мероприятия по развитию трудового потенциала персонала организации ООО «СКТБ «Пластик» являются экономически обоснованными и могут применяться руководством для повышения эффективности деятельности организации в современных условиях.

## Заключение

В ходе проведенного исследования были рассмотрены теоретические основы трудового потенциала персонала организации, проведена оценка трудового потенциала персонала организации ООО «СКТБ «Пластик» и определены пути развития трудового потенциала персонала организации ООО «СКТБ «Пластик», что позволяет сделать следующие выводы.

Анализ последних публикаций показал, что экономическая наука рассматривает трудовой потенциал и как совокупность кадровой, профессиональной, квалификационной и организационной составляющих, и как интегральную социально-экономическую категорию, которая вмещает кадровый, демографический, мотивационный и организационный потенциалы.

В зависимости от уровня производственных отношений, трудовой потенциал рассматривается на государственном и региональном уровнях, на уровне общества, организации, трудового коллектива или отдельного работника.

Сущность трудового потенциала проявляется через функции, которые он выполняет. В научной литературе выделяют две группы функций трудового потенциала: функции трудового потенциала, отражающие интересы экономики и общества в целом и функции трудового потенциала, отражающие интересы отдельного работника.

Трудовой потенциал, как совокупность возможностей работников организации активно или пассивно участвовать в производственном процессе в рамках определенной организационной структуры с учетом материально-технических, технологических, информационных и других ресурсов, является сложным структурным социально-экономическим образованием, содержащим ряд компонентов, а именно: профессионализм, здоровье, организованность, творческий потенциал, нравственность.

Отметим, что анализ и оценка кадрового потенциала являются процессом выявления соответствий системы взаимодействий совокупности физических, психологических, личностных и профессионально-квалификационных качеств отдельных работников главной цели организации, а также она необходима для разработки системы расширения круга потенциальных возможностей совокупности кадров. Однако это позволило отметить отсутствие единого мнения ученых по этому поводу. Существование большого количества факторов в структуре кадрового потенциала дает возможность всестороннего анализа состояния организации с целью усовершенствования и развития.

ООО «Специальное Конструкторско-Технологическое Бюро «Пластик» специализируется в области разработки и изготовления продукции из композиционных материалов ракетно-космической отрасли и военного назначения.

За анализируемый период наметилась тенденция к снижению эффективности деятельности организации ООО «СКТБ «Пластик» и эффективности использования трудовых ресурсов.

Проведенный анализ трудового потенциала ООО «СКТБ «Пластик» показал, что организация полноценно укомплектована кадрами, также отмечается превышение количества мужчин над количеством женщин в организации. Анализ свидетельствует об обеспеченности организации персоналом, а его качественный состав - это относительно молодой персонал. За анализируемый период наблюдается повышение образовательного уровня трудового потенциала организации, на что указывает повышение удельного веса работников имеющего высшее образование.

В ООО «СКТБ «Пластик» за 2015-2017 годы отмечается увеличение средней заработной платы и уменьшение производительности труда.

Проведение мониторинга системы управления компетенциями предприятия показало, что есть хорошие разработки для использования компетентностного подхода в управлении персоналом, но на уровне региональных подразделений управление компетенциями требует развития.

Таким образом, по результатам проведенного анализа трудового потенциала организации ООО «СКТБ «Пластик» были выявлены следующие проблемы: имеет место снижение производительности труда при росте оплаты труда, что указывает на неэффективное использование трудового потенциала организации.

Рассматривая систему оценки персонала и проведя опрос работников организации, было определено, что в организации не проводится анализ удовлетворенности работников и оценка их личностных качеств, используются методики, которые не дают возможности объективно оценить каждого работника. Уделяется мало внимания со стороны руководства в процессе разработки в системы оценки и во время ее внедрения, отсутствует мотивационная система рабочей группы по внедрению системы комплексной оценки, использование системы оценки как проверки знаний, а не для выявления перспектив развития.

Отделом по работе с персоналом не проводится оценка и управление компетенциями работников. В ООО «СКТБ «Пластик» не обозначены сочетания знаний и умений, которыми должны обладать работники организации для достижения намеченных целей и планируемых результатов.

За анализируемый период наблюдается снижение производительности труда и рентабельности персонала, что указывает на снижение эффективности использования трудового потенциала организации. Отсутствие процедуры оценки и управления компетенциями персонал является одной из основных причин снижения эффективности использования персонал организации в целом.

Следовательно, в ООО «СКТБ «Пластик» для штатных сотрудников необходимо разработать систему оценки и управления компетенциями работников, с целью определения соответствия компетентности сотрудников текущим должностным требованиям и оптимизации кадрового потенциала по результатам, полученным в ходе оценки компетенций.

Исходя из выявленных проблем, с целью развития трудового потенциала целесообразно совершенствовать управленческие навыки руководителей организации и разработать и внедрить в организации программу управления компетенциями. Также в связи с выявленными проблемами автор работы предлагает разработку рекомендаций по совершенствованию системы оценки персонала.

В целях повышения эффективности кадрового менеджмента руководству Представительства ООО «СКТБ «Пластик» необходимо использовать компетентностный подход более полно. Предложения по формированию, мониторингу и управлению компетенциями персонала будут рассмотрены в третьей главе дипломной работы.

С целью развития трудового потенциала персонала организации ООО «СКТБ «Пластик» были предложены следующие мероприятия:

- совершенствование управленческих навыков руководителей организации;
- совершенствование в организации программы по управлению компетенциями.

Оценивая эффективность предложенных мероприятий, было определено, что их реализация позволит повысить выручку на 2%. При этом валовая прибыль может увеличиться на 8,77%, а прибыль от продаж – на 8,8%. Прибыль до налогообложения и чистая прибыль может увеличиться на 19,4%. Таким образом, предложенные мероприятия по развитию трудового потенциала персонала организации ООО «СКТБ «Пластик» позволят повысить финансовые результаты, что указывает на повышение эффективности деятельности организации.

Совершенствование управленческих навыков руководителей организации ООО «СКТБ «Пластик» путем прохождения курсов по коучингу позволит совершенствовать их управленческие навыки и навыки принятия решений до необходимого уровня.

Совершенствование в организации ООО «СКТБ «Пластик» программы по управлению компетенциями работников позволит: стимулировать инновации, способствовать развитию сотрудничества, поощрять и использовать возможности обучения, привлекать и сохранять человеческий капитал, увеличить производительность, делиться лучшей практикой и процессами, создать конкурентоспособное преимущество/рыночную дифференциацию.

Внедрение предложенных мероприятий по развитию трудового потенциала персонала организации ООО «СКТБ «Пластик» приведет к росту уровня исполнительного производства персонала в целом и повысит заинтересованность сотрудников в результатах своего труда, что, безусловно, отразится на качестве работы организации.

Таким образом, предложенные мероприятия по развитию трудового потенциала персонала организации ООО «СКТБ «Пластик» являются экономически обоснованными и могут применяться руководством для повышения эффективности деятельности организации в современных условиях.

## Список используемой литературы

1. Трудовой Кодекс Российской Федерации: федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (в ред. от 05.10.2015 № 285-ФЗ)[Электронный ресурс] // Информационно-правовая система «Консультант Плюс».
2. Андреева И.В., Кошелева С.В., Спивак В.А. Управление персоналом. – М.: Олма-Пресс, 2015. – 224 с.
3. Артамонов Б.В., Степаненко Е.В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. – М.: МГТУ ГА, 2015. – 160 с.
4. Артамонова Н.В. Кадровый менеджмент: учебно-методическое пособие. – СПб.: СПбГУАП, 2016. – 124 с.
5. Аширов, Д.А. Управление персоналом. учеб. пособие для вузов / Аширов Д.А. – М.: Проспект, 2014. – 244 с.
6. Балковская Т.З., Шуракова О.И. Управление персоналом: краткий курс / учебное пособие. – Хабаровск: РИЦ ХГАЭП, 2014. – 158 с.
7. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика, Проспект, 2014. – 688 с.
8. Верещагина Л.С., Махметова А.Е. Основы управления персоналом: учебное пособие по ред. проф. В.И. Долгого. – Саратов: ССЭИ РЭУ им. Г.В. Плеханова, 2015. – 156 с.
9. Гордиенко Ю. Ф. Управление персоналом. - Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 346 с.
10. Гришко Н. И. Управление персоналом: Учебно-практическое пособие. - М: БГЭУ, 2014. - 293с.
11. Дуракова, И.Б. Управление персоналом: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2017. - 570 с.
12. Иваницкая И.И. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. – Сыктывкар: СЛИ, 2014. – 578 с.
13. Иванцевич, Дж. Человеческие ресурсы управления / Дж. Иванцевич, А. А. Лобанов – М.: Дело, 2014. – 304 с.

14. Казакевич Л.А. Управление персоналом: учебное пособие. – Минск: БГАТУ, 2014. – 340 с.
15. Качество трудового потенциала (социально-экономический аспект)/М.И. Долинский. М.: Экономика, 2015. -303 с.
16. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2016. – 512 с.
17. Липатов, В.С. Управление персоналом предприятий и организаций / В.С. Липатов. – М.: ТОО «Люкс-арт», 2017. – 398с.
18. Макарова И.К. Управление человеческими ресурсами. – М.: Дело, 2015. – 232 с.
19. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. - М.: Интел - Синтез, 2016. - 264 с.
20. О.Е. Алехина, Е.В. Юрьева и др. Антикризис. Человеческий капитал – новые возможности компании. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 124 с.
21. Панкратов А. С. Управление воспроизводством трудового потенциала / А. С. Панкратов. – М.: Изд. Московского университета, 2013. – 279 с.
22. Плешин, И.Ю. Управление персоналом /И.Ю. Плешин. - М.: Изд. Прогресс, 2016.– 485 с.
23. Сперанский, В.И. Современные технологии управления персоналом: учебно-практическое пособие / В.И. Сперанский. - М.: Альфа-Пресс, 2015. – 496 с.
24. Татаркин, А.И. Социально-экономические условия формирования и использования трудового потенциала региона / Трудовой потенциал региона: проблемы формирования и использования [Текст] / А.И. Татаркин. – Свердловск: Изд-во УрРАН. Ин-т экономики, 2015. – 368 с.
25. Трудовые ресурсы: эффективность использования / [Маслов И. С., Москович В. М., Косаев А. Г., Карпухин Д. Н. ]. — М.: Наука, 2016. — 198 с.

26. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П. В. Шеметова. - М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 2015. – 312 с.
27. Фитценц Я. Рентабельность инвестиций в персонал: измерение экономической ценности персонала / Я. Фитценц ; пер. с англ.; под общ.ред. В.И. Ярных. – М.: Вершина, 2014. – 320 с.
28. Храпова Е.В., Кычанов Б.И. Трудовой потенциал: оценка, динамика развития, резервы улучшения использования [Текст]: монография. – Омск: ОИВТ (филиал) ФБОУ ВПО «НГАВТ», 2014. – 148 с.
29. Цыпкин Ю. А. Управление персоналом: Учебник. - М.: Мир, 2014. – 406 с.
30. Павлуцкий А.В. Развитие организации через развитие людей / А.В. Павлуцкий, О.Е. Алехина // Справочник кадровика. – 2017. - № 9. – С. 103-118.
31. Сергеева Г. П. Эффективное использование трудового потенциала / Г. П. Сергеева, Л. С. Чижова // Новое в жизни, науке, технике. – Москва: Знание – 2016. – № 7. – С. 43–47.
32. Судакова Е.С. Особенности формирования и развития трудового потенциала персонала / Е.С. Судакова // Sciencetime. – 2014. - № 4. – С. 215-223.
33. Федоренко, В. Методы оценки фактора производства «человеческий капитал» при использовании системы сбалансированных показателей / В. Федоренко // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. – 2016. – № 4. – С. 382-385.
34. Armstrong, M. Handbook of Human Resource Management. 12-th Edition. 2015.
35. Choi M. Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development / M. Choi, E. Wendy // Human Resource Development Review. 2014. №10. С. 46-73.
36. French W. The Personnel Management Process. Human Resources Administration Boston, 2014. P. 46.
37. Tead O., Matgalf H. Personnel Administration: Its Principles and Practica. N.Y., 2015. P.2.

38. Yawson M. Systems theory and thinking as a foundational theory in human resource development- a myth or reality? // Human Resource Development Review. 2015. № 12. C. 53-85.

## Приложение А

# Отчет о финансовых результатах ООО «СКТБ «Пластик» за 2016 год

## Отчет о финансовых результатах

за Январь - Декабрь 2016г.

Форма по ОКУД

Дата (число, месяц, год)

Организация ООО "СКТБ "Пластик"

по ОКПО

Идентификационный номер налогоплательщика

ИИИ

|                                |                                                                           |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Вид экономической деятельности | Производство частей и принадлежностей летательных и космических аппаратов |
|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|

по  
ОКВЭД

Организационно-правовая форма / форма собственности

|                                          |   |                       |
|------------------------------------------|---|-----------------------|
| Общество с ограниченной ответственностью | / | Частная собственность |
|------------------------------------------|---|-----------------------|

по ОКТПФ / ОКФС

Единица измерения: в тыс. рублей

по ОКЕИ

|    |            |    |      |
|----|------------|----|------|
|    | Коды       |    |      |
| Д  | 0710002    |    |      |
| а) | 31         | 12 | 2016 |
| О  | 81866885   |    |      |
| Н  | 6325044629 |    |      |
| о  | 30.30.5    |    |      |
| Д  |            |    |      |
| С  | 12300      | 16 |      |
| И  | 38.4       |    |      |

| Пояснения | Наименование показателя                               | Код  | За Январь -<br>Декабрь 2016г. | За Январь -<br>Декабрь 2015г. |
|-----------|-------------------------------------------------------|------|-------------------------------|-------------------------------|
|           | Выручка                                               | 2110 | 1 390 899                     | 1 379 300                     |
| 6         | Себестоимость продаж                                  | 2120 | 1 029 781                     | 974 343                       |
|           | Валовая прибыль (убыток)                              | 2100 | 361 118                       | 404 957                       |
|           | Коммерческие расходы                                  | 2210 |                               |                               |
| 6         | Управленческие расходы                                | 2220 | 2 813                         | 1 284                         |
|           | Прибыль (убыток) от продаж                            | 2200 | 358 305                       | 403 673                       |
|           | Доходы от участия в других организациях               | 2310 |                               |                               |
|           | Проценты к получению                                  | 2320 | 22 181                        | 28 948                        |
|           | Проценты к уплате                                     | 2330 | 566 681                       | 219 330                       |
|           | Прочие доходы                                         | 2340 | 574 936                       | 143 232                       |
|           | Прочие расходы                                        | 2350 | 226 543                       | 169 482                       |
|           | Прибыль (убыток) до налогообложения                   | 2300 | 163 198                       | 187 041                       |
|           | Текущий налог на прибыль                              | 2410 | 32 640                        | 37 408                        |
|           | в т.ч. постоянные налоговые обязательства<br>(активы) | 2421 |                               |                               |
|           | Изменение отложенных налоговых обязательств           | 2430 |                               |                               |
|           | Изменение отложенных налоговых активов                | 2450 |                               |                               |
|           | Прочее                                                | 2460 |                               |                               |
|           | Чистая прибыль (убыток)                               | 2400 | 130 558                       | 149 633                       |

Форма 0710002 с.2

| Пояснения | Наименование показателя                                                                  | Код  | За Январь -<br>Декабрь 2016г. | За Январь - Декабрь<br>2015г. |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------------------------------|-------------------------------|
|           | <b>СПРАВОЧНО</b>                                                                         |      |                               |                               |
|           | Результат от переоценки внеоборотных активов,<br>не включаемый в чистую прибыль (убыток) | 2510 |                               |                               |
|           | Результат от прочих операций, не включаемый<br>в чистую прибыль (убыток) периода         | 2520 |                               |                               |
|           | Совокупный финансовый результат периода                                                  | 2500 | 130 558                       | 149 633                       |
|           | Базовая прибыль (убыток) на акцию                                                        | 2900 |                               |                               |
|           | Разводненная прибыль (убыток) на акцию                                                   | 2910 |                               |                               |

## Отчет о финансовых результатах ООО «СКТБ «Пластик» за 2017 год

## Отчет о финансовых результатах

за Январь - Декабрь 2017г.

|                                                                                                                             |  |                          |            |    |      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--------------------------|------------|----|------|
| Организация <b>ООО "СКТБ "Пластик"</b>                                                                                      |  | Форма по ОКУД            | Коды       |    |      |
| Идентификационный номер налогоплательщика                                                                                   |  | Дата (число, месяц, год) | 0710002    |    |      |
| Вид экономической деятельности <b>Производство частей и принадлежностей летательных и космических аппаратов</b>             |  | по ОКПО                  | 31         | 12 | 2017 |
| Организационно-правовая форма / форма собственности <b>Общество с ограниченной ответственностью / Частная собственность</b> |  | ИНН                      | 81866885   |    |      |
| Единица измерения: <b>в тыс. рублей</b>                                                                                     |  | по ОКВЭД                 | 6325044629 |    |      |
|                                                                                                                             |  | по ОКФС                  | 30.30.5    |    |      |
|                                                                                                                             |  | по ОКЕИ                  | 12300      | 16 |      |
|                                                                                                                             |  |                          | 384        |    |      |

| Пояснения | Наименование показателя                            | Код  | За Январь - Декабрь 2017г. | За Январь - Декабрь 2016г. |
|-----------|----------------------------------------------------|------|----------------------------|----------------------------|
|           | Выручка                                            | 2110 | 1 357 795                  | 1 390 899                  |
| 6         | Себестоимость продаж                               | 2120 | 1 048 034                  | 1 029 781                  |
|           | Валовая прибыль (убыток)                           | 2100 | 309 761                    | 361 118                    |
|           | Коммерческие расходы                               | 2210 |                            |                            |
| 6         | Управленческие расходы                             | 2220 | 2 591                      | 2 813                      |
|           | Прибыль (убыток) от продаж                         | 2200 | 307 170                    | 358 305                    |
|           | Доходы от участия в других организациях            | 2310 |                            |                            |
|           | Проценты к получению                               | 2320 | 23 476                     | 22 181                     |
|           | Проценты к уплате                                  | 2330 | 550 713                    | 565 681                    |
|           | Прочие доходы                                      | 2340 | 590 992                    | 574 936                    |
|           | Прочие расходы                                     | 2350 | 231 540                    | 226 543                    |
|           | Прибыль (убыток) до налогообложения                | 2300 | 139 385                    | 163 198                    |
|           | Текущий налог на прибыль                           | 2410 | 27 877                     | 32 640                     |
|           | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы) | 2421 |                            |                            |
|           | Изменение отложенных налоговых обязательств        | 2430 |                            |                            |
|           | Изменение отложенных налоговых активов             | 2450 |                            |                            |
|           | Прочее                                             | 2460 |                            |                            |
|           | Чистая прибыль (убыток)                            | 2400 | 111 508                    | 130 558                    |

Форма 0710002 с 2

| Пояснения | Наименование показателя                                                               | Код  | За Январь - Декабрь 2017г. | За Январь - Декабрь 2016г. |
|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------------------|----------------------------|
|           | <b>СПРАВОЧНО</b>                                                                      |      |                            |                            |
|           | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) | 2510 |                            |                            |
|           | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода         | 2520 |                            |                            |
|           | Совокупный финансовый результат периода                                               | 2500 | 111 508                    | 130 558                    |
|           | Базовая прибыль (убыток) на акцию                                                     | 2900 |                            |                            |
|           | Разводненная прибыль (убыток) на акцию                                                | 2910 |                            |                            |