

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ  
Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра экономической теории  
и национальной экономики

**Пути повышения эффективности трудовых ресурсов на  
примере ВЭБ**

АВТОРЕФЕРАТ МАГИСТЕРСКОЙ РАБОТЫ

Студента 3 курса 311 группы  
направления 38.04.01 Экономика  
профиль «Экономика предпринимательства»  
экономического факультета  
Антонова Александра Владимировича

Научный руководитель

к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ Е.В. Порезанова

Заведующий кафедрой

к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ Е.В. Огурцова

Саратов 2019 год

**Введение.** Актуальность темы данной выпускной квалификационной работы обусловлена тем, что результаты производственно-хозяйственной деятельности, динамика выполнения плана производства во многом определяются степенью использования трудовых ресурсов. Главная составляющая успешного бизнеса - грамотное управление и ведение собственного дела. Работая над развитием предприятия, нужно обязательно учитывать все правила и тенденции рыночных отношений, необходимые для построения эффективного бизнеса.

В борьбе за жизнеспособность бизнеса владельцам приходится решать ряд проблем. Одной из наиболее актуальных проблем является вопрос управления трудовыми ресурсами.

Анализ трудовых ресурсов позволяет вскрыть резервы повышения эффективности производства за счет производительности труда, более рационального использования численности рабочих, их рабочего времени.

На современном этапе развития экономики необходимо, прежде всего, выяснить какие изменения в использовании труда произошли в процессе производства по сравнению с заданием и прошлым периодом.

Теоретической и методологической базой для написания данной выпускной квалификационной работы послужили работы И.П. Крейнина, В.Д. Новодворского, Л.В. Пономаревой, О.В. Ефимовой, Г.И. Намазалиев, Г.В. Савицкой, А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулина и т.д.

Объектом исследования являются трудовые ресурсы предприятия.

Предметом исследования выступают экономические отношения, которые складываются между разными агентами рынка по использованию трудовых ресурсов.

Целью данной выпускной квалификационной работы является анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

Задачи работы:

- изучить понятие использования трудовых ресурсов на предприятии;
- охарактеризовать стратегию использования трудовых ресурсов на предприятии;
- провести анализ особенности использования трудовых ресурсов на примере АО «НПП «Алмаз»;
- определить пути совершенствования использования трудовых ресурсов АО «НПП «Алмаз».

При проведении исследования использовались отчетные материалы АО «НПП «Алмаз».

В работе применялись методы исследования: системный подход, сопоставительный, экономический анализ, статистические группировки.

Теоретическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в обобщении и анализе теоретических основ использования трудовых ресурсов на предприятии.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в возможности использования методик анализа трудовых ресурсов на конкретном предприятии.

Структурно работа состоит из введения, трёх глав, разделённых на параграфы, заключения и списка использованных источников.

**Основное содержание работы.** Трудовые ресурсы являются главной производительной силой общества, носителями (субъектами) отношений, складывающихся при формировании, распределении и использовании трудовых ресурсов, составляющих трудоспособное население. Важной качественной характеристикой трудовых ресурсов выступает трудоспособность.

Трудовые ресурсы выступают определяющим элементом в достижении конкурентных преимуществ предприятия на современном уровне экономического развития.<sup>1</sup>

Трудовые ресурсы на современном этапе являются важнейшим элементом действующей системы управления предприятием. При этом внешние трудовые ресурсы могут быть охарактеризованы тем, что для всех потенциальных сотрудников фирмы очевидны перспективы развития организации на всех уровнях. Начинать трудовую деятельность можно либо с должности самого низового характера<sup>2</sup>, либо даже с должности уровня высшего руководства фирмы.

Качественные методы включают в себя различные методы факторного анализа, в т.ч. функциональные (детерминированный факторный анализ), корреляционные и дисперсионные (стохастический факторный анализ).

Традиционные качественные методы подразделяются на статистические (анализ динамики и сравнение, расчет относительных и средних величин, группировка и графические методы и т.д.) и бухгалтерско-аналитические (балансовый метод, метод двойной записи и сопоставления и пр.).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что для построения эффективной системы управления трудовыми ресурсами необходимо выявление теоретических основ и определение основных социально-экономических категорий, используемые в системе управления трудовыми ресурсами. Понятие «трудовые ресурсы предприятия» как экономическая категория отражает всю систему экономических, социальных и межличностных отношений, которые имеют место на предприятии в условиях рынка.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Лотиков А.А. Современные методы управления компанией: организационное развитие и управление персоналом / А.А.Лотиков, П.Г. Шухман // Управление развитием персонала. – 2018. – №2. – С.124.

<sup>2</sup> Демченко А.А., Сукманов Э.В. Приоритетные направления повышения трудовой мотивации / А. А. Демченко, Э. В. Сукманов ; Курский гос. ун-т. Курск, 2009. С. 64.

<sup>3</sup> Никифорова Е.Н. Современные подходы к управлению трудовыми ресурсами // Региональные проблемы устойчивого развития сельской местности: сборник статей XI Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией А.И. Алтухова, Л.П. Силасвой, Л.Б. Винничек. 2014. С. 154-158.

Методы анализа трудовых ресурсов представлены методами общего экономического анализа, с учетом специфики категории «трудовые ресурсы». Особенностью применения методов анализа является их комплексность, т. е. сочетание и взаимодействие нескольких элементов метода анализа в рамках исследования одного показателя.

Основными элементами стратегии управления персоналом являются условия и охрана труда, техника безопасности персонала<sup>4</sup>; формы и методы регулирования трудовых отношений; методы разрешения производственных и социальных конфликтов; установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики; профориентация и адаптация персонала; совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам; новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала; разработка концепции развития персонала; совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала; разработка новых систем и оплаты труда; мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или её отдельных подсистем и элементов.<sup>5</sup>

Для эксплуатации трудового потенциала существуют 2 способа: интенсивный и экстенсивный. Интенсивный метод состоит в том, что за счет повышения производительности труда, она воплощается в большем количестве потребительных стоимостей, т. е. возрастает объем производства при той же или меньшей численности работников. Благодаря этому повышается возможность для высвобождения и перераспределения кадров. Экстенсивные путь предполагает увеличение численности работающих, т.е. увеличивать массу труда с такой же пропорцией, с которой возрастает объем производства.

---

<sup>4</sup> Яковлев Анатолий Егорович, Габдуллина Гульсина Камилевна Методы экономического анализа в работах современных экономистов // ВЭПС. 2016. №3. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/metody-ekonomicheskogo-analiza-v-rabotah-sovremennyh-ekonomistov> (дата обращения: 20.04.2018).

<sup>5</sup> Управление персоналом организации. / Под ред. А.Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2015. С. 73.

Таким образом, повышение производительности и качества выполняемых работ напрямую зависит от трудового потенциала. Его формирование и использование требует немалых усилий, навыков и способностей таких, как организаторской и воспитательных работ с кадрами, ведения научной организации труда.

АО «НПП «Алмаз» было создано в 1957 г. распоряжением Совета Министров СССР с целью разработки и производства изделий электронной техники для систем специального назначения, спутниковых телекоммуникационных систем, аэрокосмического комплекса и измерительной аппаратуры.

Для проведения анализа финансового состояния АО «НПП «Алмаз» использовалась информация следующей финансовой (бухгалтерской) отчетности:

- 1) Бухгалтерский баланс АО «НПП «Алмаз».
- 2) Отчет о финансовых результатах АО «НПП «Алмаз».

Увеличение производства товаров, работ, услуг в 2017г. по отношению к 2016г. в АО «НПП «Алмаз» составило 109,9 %. В 2017 году произошло сокращение государственного заказа, однако значительно увеличились опытно-конструкторские разработки (1256,6%) и межзаводская кооперация (131,9%).

в 2017 году наблюдался умеренный рост финансовых показателей деятельности АО «НПП «Алмаз» по сравнению с уровнем 2016 года: выручка от продажи увеличилась на 116034 тыс. руб., чистая прибыль – на 8826 тыс. руб.

Все рассчитанные аналитические коэффициенты кроме нормы чистой прибыли и рентабельности продаж находятся в диапазоне соответствующем норме.<sup>6</sup>

Снижение нормы чистой прибыли и рентабельности продаж обусловлено двумя факторами:

---

<sup>6</sup> Самыгин, С.И. Основы управления персоналом / С.И. Самыгин – Ростов-на-Дону: «Феникс», 2011. С. 215.

- увеличением прямых затрат на изготовление продукции предприятия (рост стоимости материалов и комплектующих составил 20–30%, энергоносителей - 21 %, тогда как цены на государственные заказы в 2017 году всё ещё находились на уровне цен 2016 года).

- увеличение прочих расходов АО «НПП «Алмаз» был обусловлен необходимостью кредитования (выплата процентов по кредитным договорам, расходы, связанные с межеванием земельного участка для оформления залога недвижимости предприятия).

По результатам работы АО «НПП «Алмаз» за 2017г. стоит отметить улучшение отдельных финансовых показателей деятельности предприятия:

- увеличение ликвидных активов и снижение медленно реализуемых активов, что привело к увеличению коэффициентов быстрой и текущей ликвидности соответственно;

- увеличение средней выручки за месяц на 9669,6 тыс. руб., что позволило на 1 месяц снизить степень платежеспособности по текущим обязательствам.

Остальные коэффициенты, характеризующие финансовую устойчивость АО «НПП «Алмаз» существенно не изменились, что свидетельствует о сохранении финансовой устойчивости предприятия по итогам 2017 года

Внутренним потенциалом АО «НПП «Алмаз», прежде всего, являются трудовые и производственные ресурсы.

Проведем анализ кадрового состава и кадровой политики в АО «НПП «Алмаз». При проведении анализа особое внимание уделим такому направлению кадровой политики как работа с молодым персоналом, т.к. данное направление особенно важно для исследуемого предприятия.

Штатная численность АО «НПП «Алмаз» определена в количестве 3167 человек.

Численность персонала АО «НПП «Алмаз» на протяжении последних трёх лет уменьшается, что говорит о технологических изменениях или

увеличении норм выработки, что подтверждает рост производительности труда.

В 2015 году коэффициент текучести кадров был равен 17,9%, в 2016 году он снизился до 15,9%, однако в 2017 году вновь вырос до 18,1%. При этом в АО «НПП «Алмаз» снижается оборот по приему с 23,9 % в 2015 году до 16,8% в 2017 год. Все, отмеченное, говорит о снижении поступления новых сотрудников на предприятие. Коэффициент текучести молодежи на предприятии выше, чем общий коэффициент текучести, в 2015 году он составил 24,0%, в 2016 году снизился до 23,3%, а в 2017 году увеличился до 24,7%. Это говорит о том, что в АО «НПП «Алмаз» наблюдается большая текучесть молодых специалистов. Необходимо заметить, что численность молодежи на предприятии сокращается. Основную часть уволившихся молодых людей составляют рабочие. Основной причиной увольнения молодых сотрудников предприятия является низкий уровень заработной платы.

Цель кадровой политики АО «НПП «Алмаз» – создание единой системы управления персоналом, понятной, прозрачной, действенной, обеспечивающей развитие бизнеса через развитие работников. Кадровая политика АО «НПП «Алмаз» сочетает в себе как прогрессивные методы отбора и стимулирования персонала, так и формирование корпоративной культуры. Основной целью кадровой политики является повышение конкурентоспособности АО «НПП «Алмаз» через повышение уровня квалификации работников, рассматривая персонал в качестве основного, стратегического актива предприятия.

Для создания баланса между трудовыми ресурсами предприятия и производственной программой в распоряжении специалистов по управлению персоналом имеется ряд инструментов, позволяющих регулировать

количество сотрудников, находящихся на своих рабочих местах в каждый момент времени.<sup>7</sup>

В первую очередь, к таким инструментам относится использование гибкого графика работ персонала.<sup>8</sup>

Все большую популярность среди работников и работодателей стал приобретать гибкий рабочий график.<sup>9</sup>

Гибкий режим рабочего времени обладает многими преимуществами. Так, в отличие от жестко регламентированного времени работы, при таком режиме труда исключены потери рабочего времени, связанные с непродолжительным отсутствием работника.<sup>10</sup> Он может прервать трудовой процесс в нужный ему момент и выгадать время на личные нужды, а после возобновить его, когда будет удобно. Однако работник должен помнить о том, что он обязан выполнить данную ему работу в установленные сроки учетного периода. А это значит, что такой режим труда подойдет людям с высоким уровнем ответственности и самодисциплины, умеющим правильно оценить и распределить свои силы и возможности, способным не откладывать намеченную работу «в долгий ящик», а выполнять ее постепенно и в установленные сроки.

Рациональное использование персонала относится к числу важных задач для каждой организации. Проблема использования рабочей силы во всех отраслях должна решаться посредством активного перехода отрасли на интенсивный путь развития.

В 2017 г. по сравнению с 2016 г., среднегодовая выработка работника на предприятии увеличилась на 17%, кроме того видим, что произошло

---

<sup>7</sup> Шеян, И. Гибкий подход к рабочему графику / И. Шеян // Директор информационной службы. 2015. №3 С.44-46.

<sup>8</sup> Карлинский, В.Л. Некоторые вопросы теории виртуальных организаций / В.Л. Карлинский // Теория и практика корпоративного менеджмента: сб. науч. ст. / Перм. гос. исслед. ун-т. Пермь, 2016. Вып. 13. С. 122-130.

<sup>9</sup> Возможность работать по гибкому графику — оплот стабильности бизнеса. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://hrm.ru/vozmozhnost-rabotat-po-gibkomu-grafiku--oplot-stabilnosti-biznesa>.

<sup>10</sup> Кохова, И.В. Использование нестандартных форм занятости для повышения конкурентоспособности фирм в условиях кризиса / И.В. Кохова, Н.П. Петраченко // Актуальные проблемы социальной и экономической психологии: методология, теория, практика. Сборник научных статей. М, 2018. С.67-70.

увеличение дневной выработки в 2017 г. по сравнению с 2016 г. на 17% и увеличение часовой выработки в 2017 г. по сравнению с 2016 г. на 17%. Также, снизилась и численность персонала на 2%. Важно отметить, что сокращение численности персонала не повлияло на снижение эффективности производства. Таким образом, на предприятии достаточно не высокая, хотя и растущая производительность труда, поэтому необходимо вводить коррективы в работе персонала, чтобы повысить производительность труда. Производительность нужно постоянно повышать путем использования нового оборудования, организации производства.

Полная трудоемкость возросла в 2017 г. по сравнению с 2016 г. на 5,3%. Достигнуть снижения трудоёмкости возможно за счёт внедрения мероприятий НТП, механизации и автоматизации производства и труда.

Среднегодовая выработка работника предприятия в 2017 г. ниже, чем в 2016 г. на 78,4 тыс. руб. Она снизилась на 20,1 тыс. руб. в связи с уменьшением доли рабочих в общей численности промышленно-производственного персонала и на 65,221 тыс. руб. за счет снижения среднечасовой выработки рабочих. Снижение целодневных простоев, повлекло увеличение среднегодовой выработки работников предприятия на 6,955 тыс. руб. Внутрисменные простои не оказали влияния на изменение среднегодовой выработки работников. Таким образом, по проведенным расчетам видим, что все факторы, за исключением первого и третьего, оказали положительное влияние на рост производительности труда рабочих предприятия.

Прибыль на одного работника в 2017 г. по сравнению с 2016 г. снизилась на -28,5 тыс. руб., что составило 94,81%. Проведенные расчеты (приложение б) показали, что это произошло за счет снижения производительности труда на 21,76% рентабельность персонала уменьшилась на -1,32 тыс. руб./чел., а вследствие снижения рентабельности продаж на 94,71% рентабельность персонала снизилась на 27,17 тыс. руб.

АО «НПП «Алмаз» обладает большим количеством сильных сторон,

которые позволяют успешно реализовывать производственную деятельность, но за последнее время данное предприятие снизило эффективность использования своих ресурсов. Одной из причин сокращения объемов производства является устаревшая материально-техническая база, регулярные простои оборудования и наличие «узких мест» на предприятии. Кроме того, мероприятия по модернизации производства на АО «НПП «Алмаз» практически не проводятся, следовательно, необходимо выявить «узкие места» и разработать соответствующие направления по их устранению.

Для производственных предприятий можно выделить следующие основные направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов:

1. Совершенствование организации производства и труда, в контексте ликвидации потерь рабочего времени, повышения эффективности организации производственных, ремонтных работ, квалификации работников, совершенствования системы мотивации персонала.

2. Повышение технического уровня производства, в частности, интенсификация технологических процессов, механизация ремонтных и трудоемких работ, повышение эффективности использования технологических установок, внедрение новых технологий, процессов.

Основным направлением повышения производительности труда в АО «НПП «Алмаз» является технологическая модернизация оборудования.

В АО «НПП «Алмаз» предлагается внедрение нового монтажного оборудования.

Экономический эффект от внедрения проекта определяется в результате:

- сокращения простоев по причине аварий;
- сокращения процента брака в производстве.

Приобретение оборудования в лизинг является на сегодня наиболее выгодной формой покупки оборудования. Договор лизинга позволяет сохранить оборотные средства предприятия, распределить платежи на

несколько лет, а также легально снизить налоговые отчисления. В расчетах необходимо также учитывать налог на прибыль и на имущество. Лизинг, как метод долгосрочного инвестирования может быть достаточно выгоден для предприятия по сравнению с другими формами инвестирования в основные производственные фонды.

Снижение трудоемкости продукции приведет к росту производительности труда. Таким образом, можно сделать вывод о том, что применение нового оборудования благоприятно повлияет на деятельность предприятия АО «НПП «Алмаз», увеличив объем производства, а также обеспечив рост показателей эффективности деятельности предприятия. При этом производительность труда увеличится, а качество продукции не снизится, что положительно сказывается на результатах деятельности предприятия. Повышение выработки на предприятии АО «НПП «Алмаз» на 0,7% произойдет за счет увеличения объемов производства на 33,3%, что необходимо для обеспечения внутренних потребностей предприятия.

**Заключение.** При проведении комплексного анализа использования трудовых ресурсов рассмотрены следующие показатели: обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами; характеристика движения рабочей силы; использования фонда рабочего времени; производительность труда; анализ эффективности использования трудовых ресурсов.

4. В ходе оценки эффективности использования персонала АО «НПП «Алмаз» было изучено движение рабочей силы и обеспеченность предприятия персоналом; эффективность использования рабочего времени; динамика производительности труда и факторы ее роста.

5. Эффективность использования персонала изучается с целью выявления возможности высвобождения рабочих на отдельных участках торгово-технологического процесса в результате совершенствования условий труда или определения дополнительной потребности в персонале заданного профессионально-квалифицированного уровня.

6. Непременным условием оценки эффективности использования персонала является сопоставление ее результатов с оценкой производительности труда. Производительность труда является основным показателем, характеризующим эффективность организации труда. В АО «НПП «Алмаз» наблюдается рост производительности труда в сравнении с 2016 годом, но если рассматривать динамику за ряд лет, то видим, что уменьшение численности работников привело к снижению производительности по отношению к 2015 году. На производительность труда оказывает влияние ряд факторов: технические, технологические, организационные, экономические и социальные.

7. Изучение данных факторов позволило выявить резервы повышения производительности труда на АО «НПП «Алмаз». В последующих годах в АО «НПП «Алмаз» возможен рост производительности труда за счет экономии рабочего времени, сокращения прогулов и простоев, привлечения на работу лиц на неполный рабочий день.

8. Основным показателем, характеризующим эффективность работы предприятия, является объем производства. Эффективность использования трудовых факторов является фактором успешного развития производственного процесса. В АО «НПП «Алмаз» объем производства в сравнении с 2016 годом увеличился в действующих и в сопоставимых ценах, однако сокращение численности работников и их среднечасовой выработки привели к снижению производства в действующих ценах в 2017 году по сравнению с 2015 годом.

9. В ходе проводимых исследований было выявлено активное движение кадров на предприятии. В связи с чем можно предложить использовать в практике кадровой работы АО «НПП «Алмаз» опыт стран с рыночной экономикой по проблеме сокращения персонала. В частности, следует принять к сведению, что в странах с рыночной экономикой руководители фирм и предприятий осознают настоятельную необходимость во имя собственного выживания отказаться от традиционной «политики

увольнения», основанной на авторитарных принципах, и перейти к «политике управления человеческими ресурсами», к формированию новой культуры, ориентированной на человека. В этой связи управление персоналом на предприятии должно опираться на философию общности интересов, предусматривать вовлеченность персонала в решение сложившихся проблем, отмену или смягчение жестких статусных различий между рабочими, инженерно-техническими работниками и служащими.

Основными направлениями роста производительности труда в АО «НПП «Алмаз» являются: совершенствование организации производства и труда, в частности, ликвидация потерь рабочего времени, повышение эффективности организации производственных, ремонтных работ, квалификации работников, изменение системы мотивации персонала, а также интенсификация технологических процессов, механизация ремонтных и трудоемких работ, внедрение новых технологий, процессов.