

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ В.Я. ГОРИНА**

**ЯКОВЕНКО Н.Ю., ЗДОРОВЕЦ Ю.И.,  
НЕЖЕЛЬЧЕНКО Е.В., ЯСЕНОК С.Н.**

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ  
ПЕРСОНАЛА**

**коллективная монография**

УДК: 331  
ББК: 60.18

**Яковенко Н.Ю., Здоровец Ю.И, Нежельченко Е.В., Ясенок С.Н.**  
Эффективность использования персонала. – Белгород: Изд-во БелГАУ им.  
В.Я. Горина, 2020. - 70 с.

**Рецензент** – Власова Т.А. кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга НИУ БелГУ.

Коллективная монография написана по материалам научного исследования, рекомендована к изданию кафедрой экономики ФГБОУ ВО Белгородский ГАУ «16» сентября 2020 г., протокол № 2

© Коллектив авторов, 2020.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
1.1 Методы и показатели эффективности использования персонала организации.....	6
1.2 Методологические аспекты эффективности использования трудовых ресурсов.....	13
ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В ООО «ЦЧ АПК».....	21
2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия .....	21
2.2. Анализ динамики и эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.....	28
ГЛАВА 3. ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ .....	38
3.1 Создание эффективной системы показателей оценки персонала на базе КРІ как инструмента повышения производительности труда.....	38
3.2 Обоснование модели мотивации труда персонала ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» на основе применения КРІ.....	48
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	56
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ...	61
ПРИЛОЖЕНИЯ	

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Трудовые ресурсы являются одним из основных факторов формирования национального дохода страны. Количественно трудовые ресурсы определяют предложение на рынке труда, а их использование обуславливает производство национального продукта, удовлетворение материальных и духовных потребностей общества. Обостряющиеся демографические и экономические проблемы приводят к количественному и качественному ухудшению трудового потенциала сельского населения. Сокращение численности трудовых ресурсов в аграрном секторе, диспропорции в их структуре, низкая квалификация и неблагоприятные социально-экономические условия отражаются на снижении производства сельскохозяйственной продукции и удовлетворении потребностей населения в продовольствии.

Так как одним из проблемных аспектов в системе анализа экономического потенциала предприятия является методика анализа состояния и использования трудового потенциала, выбор и применение аналитических показателей, позволяющих оценить степень использования трудовых ресурсов, эффективность применяемой системы управления, ее развития и соответствия рыночным требованиям, актуальность темы исследования не вызывает сомнения.

**Степень разработанности научной темы.** Изучению сущности трудовых ресурсов, особенностей их воспроизводства посвящены труды многих видных ученых и экономистов. Так, вопросам эффективности использования трудовых ресурсов аграрного сектора в рыночных условиях посвящены труды А.В. Дейнека, М.С. Егоровой, А.Я. Кибанова, О.А. Лымаревой, Ю.Е. Мелиховой, О.А. Столяровой, И.В. Улезько и других.

**Цель исследования.** Цель исследования состоит в решении проблем и разработке основных направлений повышения эффективности использования трудовых ресурсов в системе управления организацией на примере ООО

«Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» Воронежской области.

В соответствии с поставленной целью в исследовании определены следующие **задачи**:

- рассмотрение теоретических аспектов анализа эффективного использования трудовых ресурсов предприятия;
- исследование организации и функционирования ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» и анализа эффективности использования трудовых ресурсов сельскохозяйственного предприятия;
- выработка рекомендаций по повышению эффективности использования трудовых ресурсов сельскохозяйственного предприятия.

Объект исследования – ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» Воронежской области.

**Теоретической и методологической базой исследования** послужили труды классиков экономической науки, фундаментальные и прикладные разработки современных отечественных и зарубежных специалистов в области рынка труда и занятости, современная теория рыночных отношений и воспроизводства человеческих ресурсов.

**Информационной базой исследования** послужили официальные источники - законы Российской Федерации и указы Президента, указы и постановления губернатора и правительства Белгородской области, формы отчетности состояния товаропроизводителей агропромышленного комплекса ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания», первичные учётные материалы.

**Практическая значимость работы** заключается в разработке практических рекомендаций по повышению эффективности трудовых ресурсов предприятия, некоторые предложения могут быть использованы ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания».

Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, основной части, заключения, списка литературы, приложений.

# **1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

## **1.1 Методы и показатели эффективности использования персонала организации**

Методы и основные показатели эффективности использования персонала организации подбираются индивидуально и зависят от сферы деятельности организации, вида выпускаемой продукции или оказываемых услуг, особенностей организационной структуры и структуры управления организации.

Оценка труда дает возможность решить следующие кадровые задачи: оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвигания некомпетентных сотрудников; снизить затраты на обучение; поддерживать у сотрудников чувства справедливости и повышать трудовую мотивацию; организовать обратную связь сотрудникам о качестве их работы; разрабатывать кадровые программы обучения и развития персонала.

Эффективность использования трудовых ресурсов выражается в изменении производительности труда. Показатель производительности труда является обобщающим показателем работы хозяйствующих субъектов. В данном показателе отражаются как положительные стороны работы, так и все ее недостатки [19].

В зависимости от конкретных условий деятельности хозяйствующего субъекта при расчетах производительности труда могут быть использованы данные о продукции (работах и услугах) в натуральных и денежных измерителях. При наличии ряда обособленных структурных подразделений возникает необходимость выбора для каждого из подразделений наиболее подходящего измерителя объема продукции (результата производства), используемого для оценки достигнутого уровня производительности труда [49]. Методы измерения производительности труда различаются в зависимости от способов определения объемов вырабатываемой продукции. Для исчисления

объема производства продукции (работ, услуг) и соответственно производительности труда (по выработке) различают три метода определения производительности труда: натуральный, стоимостный и трудовой.

Натуральный метод измерения наиболее простой и достоверный, когда объем продукции исчисляется в натуральном выражении (тоннах, килограммах, штуках, метрах). Данный метод широко используется тогда, когда производимая продукция однородна по содержанию, назначению и качеству. С помощью данного измерителя можно измерить производительность труда лишь в рамках отдельных видов продукции или работ. Достоинством данного метода является непосредственная сравнимость показателей производительности труда [6].

Если предприятие производит несколько видов или марок однородной продукции, то выработка определяется в условных единицах.

Стоимостный метод измерения производительности труда применяется при выпуске разнородной продукции, при изменении производительности труда в территориальном и отраслевом разрезах. С помощью данного измерителя можно измерить любые виды продукции (работ, услуг), сопоставить.

На отдельных рабочих местах, участках, цехах при выпуске разнообразной продукции, которую нельзя измерить ни в натуральных, ни в стоимостных измерителях, производительность труда определяют в норма-часах. При неизменных нормах количество затраченных норма-часов точно характеризует динамику производительности труда. Это трудовой измеритель объема выпуска и уровня производительности труда.

Измерение производительности труда осуществляется путем сопоставления результатов труда в виде объема произведенной продукции с затратами труда. В зависимости от прямого или обратного отношения этих величин существует два показателя: выработка и трудоемкость. Выработка характеризует количество продукции в единицу рабочего времени. Трудоемкость характеризует затраты рабочего времени на единицу произведенной продук-

ции.

Выработка - наиболее распространенный и универсальный показатель производительности труда. В связи с тем, что затраты рабочего времени могут быть выражены количеством отработанных человеко-часов, человеко-дней, средним списочным числом рабочих или всех работников, различают показатели средней часовой, средней дневной и средней годовой выработки на одного рабочего. Среднегодовая выработка определяется как на одного рабочего, так и одного работающего [22].

Обратным показателем является показатель трудоемкости продукции. В зависимости от состава трудовых затрат, их роли в процессе производства учитываются следующие виды трудоемкости: технологическая, обслуживания, управления, полная и производственная [19].

Трудоемкость нормативная отражает затраты труда при действующих на данный момент нормах [6].

Трудоемкость плановая отражает затраты труда на единицу продукции или на весь выпуск с учетом переработки (перевыполнения или невыполнения) норм. Трудоемкость фактическая отражает фактические затраты труда, в том числе и потери рабочего времени [22].

Трудоемкость определяется на единицу продукции в натуральном выражении по всей номенклатуре изделий и услуг; при большом ассортименте продукции определяется по типичным изделиям, к которым приводятся все остальные. В отличие от показателя выработки, трудоемкость имеет ряд преимуществ: устанавливает прямую зависимость между объемом производства и трудовыми затратами, более реально отражает экономию живого труда под влиянием изменений в условиях производства, она не зависит от сдвигов в ассортименте продукции, обеспечивает сопоставимость результатов на одинаковые изделия, на услуги в разных ценах предприятия.

Структура показателя трудоемкости предусматривает группировку затрат по функциям, выполняемым работником в процессе производства. Это

позволяет выявить резервы экономии труда, а следовательно, и дальнейшего роста производительности труда [6].

На практике этот метод измерения производительности труда широко не используется, так как он требует объективного нормирования труда и учета затрат труда на единицу продукции всех категорий работающих. Нормативная база трудоемкости имеется только по основным рабочим.

Производительность труда является важнейшим фактором повышения эффективности производства. В свою очередь производительность труда определяется рядом факторов, которые определяют ее изменение (рост или снижение). Всю совокупность факторов, влияющих на уровень производительности труда, можно объединить в несколько групп:

1. Факторы повышения технического уровня производства, а следовательно, и производительности труда (новая технология, повышение качества).

2. Факторы совершенствования организации производства, труда и управления (повышение норм и зон обслуживания, изменение рабочего периода, упрощение структуры управления, повышение уровня специализации производства и др.).

3. Факторы изменения объема и структуры производства (изменение удельного веса отдельных видов продукции, трудоемкости производственной программы, изменение удельного веса новой продукции, покупных полуфабрикатов и комплектующих).

4. Отраслевые факторы (изменение природных условий) [23].

Экономия численности по факторам свидетельствует о резервах производительности труда. Под резервами производительности труда понимаются не использованные еще возможности экономии трудовых ресурсов. Внутрипроизводственные резервы обусловлены совершенствованием и более эффективным использованием рабочей силы и техники, сокращением производственных потерь рабочего времени, рациональным использованием всех

видов ресурсов.

По времени использования резервы роста производительности труда подразделяются на текущие и перспективные. Текущие резервы могут быть реализованы в ближайшем периоде и, как правило, не требуют значительных единовременных затрат. К их числу можно отнести лучшее использование оборудования, ликвидацию или сокращение брака, применение наиболее рациональных и эффективных систем оплаты труда. Перспективные резервы роста производительности труда обычно требуют перестройки производства, внедрения новых технологий и т.д. Для этого необходимы дополнительные капиталовложения и значительные сроки осуществления работ [26].

Повышение эффективности использования трудового потенциала является одним из основных факторов увеличения объема продукции, роста рентабельности производства и производительности труда. Важная роль в решении этих вопросов принадлежит экономическому анализу уровня организации труда и эффективности использования трудового потенциала.

К задачам, решаемым в процессе анализа эффективности использования трудового потенциала, относятся:

1. Оценка уровня организации труда, состояния его нормирования и качества нормативов по труду;
2. Анализ условий труда и оценка влияния этих условий на эффективность использования трудового потенциала;
3. Исследование равнонапряженности норм по труду и уровня его организации;
4. Выявление экстенсивных и интенсивных факторов эффективности использования трудового потенциала и повышения качества труда;
5. Оценка рентабельности персонала;
6. Разработка управленческих решений, направленных на устранение недостатков и повышение эффективности использования трудового потенциала.

Для проведения оценки уровня организации и качества труда рекомендуется применять показатели комплексной оценки работников, полученные в результате проведения аттестации. Цель анализа - выявить соответствие или несоответствие фактического уровня трудового потенциала необходимой величине и определить степень использования трудового потенциала [28]. Для оценки обеспечения процесса производства анализируют уровень укомплектованности кадров. С этой целью применяют следующие показатели:

1. Коэффициент сбалансированности. Коэффициент показывает уровень укомплектованности рабочих мест, соответствие фактического количества рабочей силы требуемому для обеспечения процесса производства.

2. Коэффициент охвата работников аттестацией (соответствие качества рабочей силы требованиям рабочих мест). Коэффициент отражает качественную (профессиональную) оценку работников, соответствие фактического уровня потенциала рабочей силы требуемому для обеспечения процесса производства [39].

Экономическая эффективность использования трудового потенциала оценивается с помощью соизмерения затрат и результатов. Эффективность системы набора персонала может характеризовать ее экономичность, т.е. достижение определенного результата с минимальными затратами. Поэтому минимизация затрат как критерий эффективности системы набора персонала должна рассматриваться применительно к достижению конкретных количественных и качественных параметров трудового потенциала, к использованию тех или иных методов набора при условии достижения поставленных перед ними целей.

Оценка экономической эффективности методов набора персонала состоит из следующих этапов:

1. определение прямых и косвенных затрат на набор персонала;
2. оценка качества набора персонала;
3. расчет затрат, произведенных на единицу труда.

К прямым затратам на набор персонала относят затраты на рекламные объявления и публикации, оплату услуг консультационных фирм, агентств по трудоустройству (включая службы занятости и биржи труда), плату за пользование Интернетом и т. д.

К косвенным затратам относят затраты на процедуры подбора и отбора персонала, проведение тестирований, включая оплату работы специалистов, приглашенных извне, затраты на первичную адаптацию работников, подготовку к участию в производственном процессе, обучение в период испытательного срока и оформления на работу, на содержание службы, в функции которой входит организация набора персонала (включая заработную плату сотрудников службы). Косвенные затраты распределяются пропорционально количеству работников, проходящих процедуры отбора по определенному методу [48].

Для оценки качества набора персонала применяют интегральный показатель - коэффициент качества набора персонала.

Большое значение для оценки эффективности использования трудового потенциала организации имеет показатель рентабельности персонала.

Величина рабочего времени устанавливается путем планирования дней работы на протяжении календарного периода и регламентации продолжительности рабочей недели и рабочего дня в зависимости от характера должности и условий работы.

Анализ использования рабочего времени осуществляется путем сравнения фактического количества рабочих дней с плановым в расчете на одну должность и на весь персонал организации. При анализе рабочего времени календарный фонд включает в себя фонд внерабочего времени (выходные и праздничные дни) и номинальный фонд рабочего времени, который в учреждениях образования увеличивается на количество дней, отработанных персоналом колледжа в выходные и праздничные дни. С целью оценки эффективности использования рабочего времени необходимо выделить величины

нормируемых и ненормируемых потерь времени. В ходе анализа использования рабочего времени оценивается полнота использования рабочего времени. На основании баланса рабочего времени, отчета по труду и табельного учета составляется баланс рабочего времени по организации, по каждому ее подразделению и каждой категории работников [33].

Таким образом, мы выяснили, что показателем эффективности использования трудового потенциала на производстве является производительность труда. В исследовании мы будем проводить оценку по следующим показателям: коэффициент текучести кадров, коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент постоянства работников, фонд рабочего времени, показатель рентабельности персонала, показатель рентабельности оборота. Совокупность полученных данных по этим показателям позволит нам в полной мере оценить результаты финансовой, организационной и кадровой деятельности и выявить положительные и отрицательные показатели эффективного использования трудового потенциала организации.

## **1.2. Методологические аспекты эффективности использования трудовых ресурсов**

В современном экономическом мире все управленческие решения должны приниматься только после тщательно проведенного анализа. И поскольку деятельность организации связана с использованием трудовых ресурсов, то они также являются частью экономического анализа деятельности предприятия. И, как утверждает Подлепа В.А. [40], от того на сколько эффективно использует предприятие трудовые ресурсы, зависят и показатели эффективности деятельности предприятия в целом.

Поэтому и выполняется анализ трудовых ресурсов, как отмечают Выборава Е.Н. и Шатохин А.А. [12], для того чтобы провести комплексную оценку состояния и эффективности использования трудовых ресурсов, с целью определить наиболее приемлемые управленческие решения.

Исходя из этого, авторы выделяют следующие задачи анализа:

- проанализировать на сколько предприятие обеспечено трудовыми ресурсами как в целом по предприятию, так и по отдельным группам работников и профессиям;

- проанализировать на сколько эффективно используется рабочее время и трудовой потенциал;

- рассмотреть уровень и динамику производительности труда, и факторы, оказывающие на нее влияние;

- проанализировать, как формируется и используется фонд заработной платы на предприятии;

- определить и рассчитать резервы роста производительности труда и увеличения кадрового потенциала компании.

Для того чтобы представленные задачи были решены, следует рассчитать и проанализировать ряд показателей. Скороходова К. В. [42] рекомендует рассчитать:

- на сколько рабочие места обеспечены персоналом требуемой квалификации и производственного мастерства;

- качественно и эффективно ли используются трудовые ресурсы.

В свою очередь Ген Н.В. и Абдукаримов И.Т. [48] оценку трудовых ресурсов рекомендуют проводить с помощью абсолютных показателей - среднегодовая численность работников и на конкретную дату, структура трудовых ресурсов, а также относительных – коэффициент оборота по приему, увольнению, текучести кадров, экономия или перерасход по фонду заработной платы. А для анализа эффективности использования трудовых ресурсов авторы считают целесообразным рассчитать производительность труда, сумму расходов по заработной плате работников, сопоставить темп роста заработной платы и объемов выпускаемой продукции и производительности труда.

Поддерживают это мнение Кижлай Г.М., Кочурова Е.В. и Рогалева Н.С. [23], отмечая тесную взаимосвязь между экономической эффективно-

стью и социальной. Увеличение первой приводит к росту второй, и в то же время если не решить отдельные социальные вопросы, то возникнут проблемы при решении экономических задач. Поэтому при определении резервов увеличения эффективности использования трудовых ресурсов, следует учитывать все направления анализа, как экономических показателей, так и социальных.

Наряду с традиционными показателями для анализа эффективности использования трудовых ресурсов, Парушина Н.В. и Лытнева Н.А. [38] считают, что только комплексная оценка способна дать объективную информацию. Рекомендуемый алгоритм проведения комплексной оценки эффективности использования трудовых ресурсов, представлен на рисунке 1.

На каждом предложенном этапе используется свой определенный набор аналитических показателей, который возможно расширить при необходимости с учетом запросов пользователей.

Однако большинство авторов считают обобщающим показателем эффективности использования трудовых ресурсов – производительность труда работников, поскольку она охватывает практически все аспекты работы компании. Проводя анализ производительности труда, Зверинцева А.С., Бердникова Л.Ф. [22] рекомендуют решить следующие задачи:

- установить уровень производительности труда по отдельному работнику, категории работников, отдельным цехам и в целом по компании;
- сопоставить рассчитанные показатели с предыдущими периодами, с плановыми показателями, среднеотраслевыми данными;
- оценить, как изменилась производительность труда за рассматриваемый период;
- установить какие факторы повлияли на производительность труда;
- изучить качество норм выработки, как они соблюдаются на предприятии и их влияние на производительность труда;

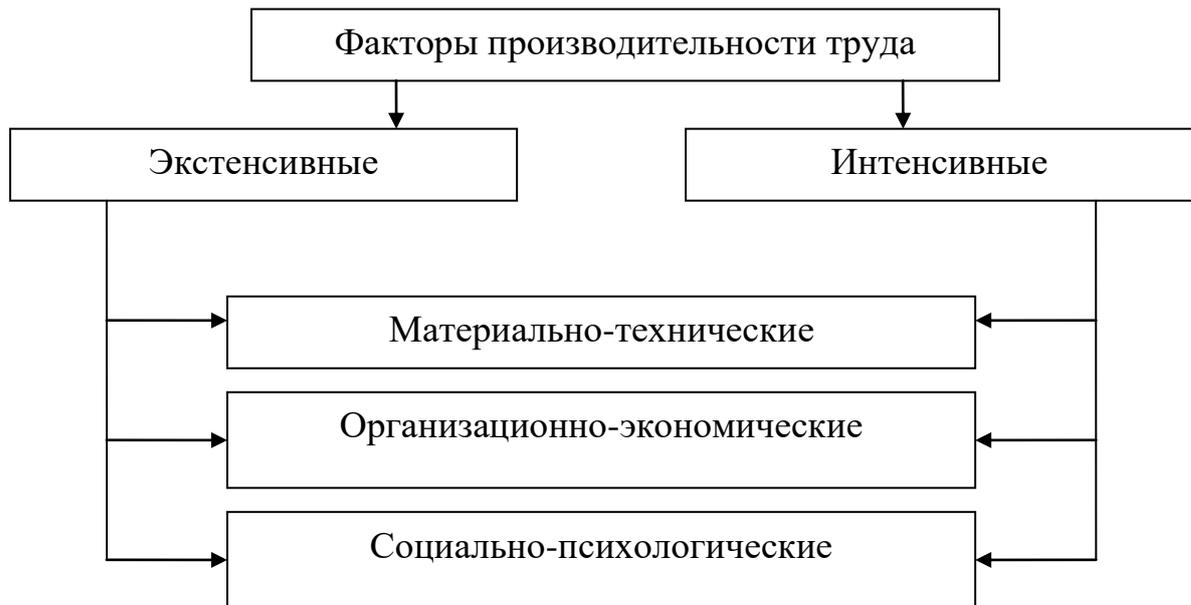


**Рисунок 1 - Рекомендуемая последовательность комплексного анализа эффективности использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы**

- определить какие неиспользуемые резервы повышения производительности труда имеются на предприятии и как они повлияют на объемы выпускаемой продукции.

Среди основных факторов, которые напрямую влияют на производительность труда, Хабибуллин М. И. [56] выделяет экстенсивные и интенсивные, которые включают материально – технические, организационно-экономические, социально-психологические, которые обеспечивают условия труда.

Более наглядно они представлены на рисунке 2.



**Рисунок 2 - Факторы, влияющие на производительность труда**

Для того, чтобы проанализировать производительность труда можно использовать ряд показателей, которые Магомедрасулова Х.А. [33] предлагает сгруппировать:

- обобщающие – выработка продукции на 1 работника в натуральном и стоимостном выражении;
- частные – трудоемкость продукции;
- вспомогательные – затраты времени на выполнение одного вида работ.

Но при этом основными показателями, используемыми для анализа производительности труда, по мнению Плоц О. А. [39], являются трудоемкость и выработка. Трудоемкость показывает, какое количество продукции производит работник за определенное время. Она позволяет определить не-

обходимое количество трудовых ресурсов потребуется, рассчитать сумму денежных средств на оплату труда. Выработка показывает, какое количество времени потребовалось для производства 1 единицы продукции. Таким образом выработка – это прямой показатель производительности труда, а трудоемкость – обратный.

Егорова М. С. и Пищальников И. Г. [19] рекомендуют классифицировать показатели производительности труда в зависимости от цели экономического анализа, где выделяют годовую, месячную и часовую производительность труда в расчете на одного работающего и одного основного рабочего. И здесь существуют значительные различия в показателях. Так показатель часовой производительности учитывает только время чистой работы за день, без учета внутрисменных простоев. Месячная и годовая производительность труда зависит от более широкого круга факторов (уровень использования рабочего времени в течение периода, дни невыхода на работу по причине болезни, отпуска и т.д.).

Рассматривая зарубежный опыт, Кучина Е.В. и Ташев А.К. [28], методы анализа производительности труда подразделяют на 3 группы, в зависимости от набора включенных показателей.

Первая группа – это один общий показатель, рассчитанный отношением выпуска продукции к затратам на ее производство, при этом в расчет берутся только основные виды продукции и используемые ресурсы.

Вторая группа включает частные показатели: выпуск на 1 отработанный чел.-час., на одного работника, на 1 доллар материальных затрат, основного капитала и т.д.

Третья группа – это единый интегральный показатель, который рассчитан на основе наиболее характерных для предприятия признаков и критериев.

Независимо от того, как проводится анализ производительности труда, основной его целью является поиск резервов ее увеличения. По мнению Столяровой О.А. [45], повысить производительность труда возможно посред-

ством обновления и модернизации техники и оборудования, повышения квалификации кадров. Также немаловажное значение, как считает автор, имеет материальное стимулирование персонала организации, поскольку увеличение их благосостояния способствует росту выпускаемой продукции.

Такого же мнения придерживается и Скороходова К. В. [42], которая отмечает, что проблема увеличения производительности труда особо актуальна в настоящее время. И среди основных резервов роста производительности труда автор выделяет следующие:

- проведение комплексной механизации и автоматизации производства;
- увеличение выработки в расчете на 1 работника;
- улучшение условий организации труда;
- улучшение мотивации труда.

Используя все возможные резервы, предприятие сможет эффективно использовать трудовые ресурсы, что положительно отражается на эффективности ее деятельности в целом.

Таким образом, рассмотрев методологические аспекты эффективности использования трудовых ресурсов, можно отметить, что современный заинтересованный пользователь имеет в своем распоряжении достаточно большой набор аналитических инструментов для проведения оценки эффективности использования трудовых ресурсов, что позволяет получить объективные результаты и найти наиболее приемлемые для компании резервы ее роста.

Подводя итоги первой главы, можно сделать следующие выводы:

1. Для формирования и управления трудовым потенциалом организации, необходима оценка существующего уровня эффективности использования трудового потенциала организации. Так же необходимо создание условий, способствующих реализации потенциала каждого работника организации.

2. Показатели оценки эффективности использования трудового потенциала, которые целесообразно использовать в исследовании организации: ко-

ээффициент текучести кадров, коэффициент оборота по приему, коэффициент оборота по выбытию, коэффициент постоянства работников, фонд рабочего времени, показатель рентабельности персонала, показатель рентабельности оборота. Совокупность полученных данных по этим показателям позволит нам в полной мере оценить результаты финансовой, организационной и кадровой деятельности и выявить положительные и отрицательные показатели эффективного использования трудового потенциала организации.

## **2.ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В ООО «ЦЧ АПК»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Организация ООО ЦЧ АПК или Общество с ограниченной ответственностью «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» зарегистрирована 11 февраля 2011 года местным органом ФНС «Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы №12 по Воронежской области». Компании были присвоены ОГРН 1113668006088 и ИНН 3666170000. Основной вид деятельности по ОКВЭД-2017: «Смешанное сельское хозяйство», дополнительные виды деятельности: «Выращивание зерновых (кроме риса), зернобобовых культур и семян масличных культур», «Выращивание овощей, бахчевых, корнеплодных и клубнеплодных культур, грибов и трюфелей», «Выращивание прочих плодовых деревьев, кустарников и орехов», «Выращивание рассады». Фирма ООО «ЦЧ АПК» официально зарегистрирована по адресу: 394016, Воронежская область, г. Воронеж, проспект Московский, д. 19, корпус Б, офис 12. Генеральный директор – Шевченко Николай Николаевич, ИНН 583602793220.

Высшим органом управления Общества является общее собрание участников проводимое, согласно уставу, один раз в год. Общее собрание участников решает вопросы перспективы развития предприятия, утверждает бизнес-планы и планы инвестиций (капитальных вложений).

Руководство текущей деятельностью предприятия осуществляет единоличный исполнительный орган – директор. Директор назначается на срок до 5 лет неограниченное количество раз.

В силу занимаемой должности и компетенции, директор организации, распоряжается имуществом, включая финансовые средства, однако в пределах, установленных Уставом и действующим законодательством. Директор может совершать сделки от имени организации в пределах, установленных ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» и

Уставом предприятия. Кроме этого, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками организации; утверждает штатное расписание и правила внутреннего распорядка, и должностные инструкции для руководителей подразделений и главных специалистов. Кроме того, не позднее, чем за 30 дней до даты проведения годового общего собрания акционеров, представляет на предварительное утверждение Наблюдательного совета Общества годовой отчет и баланс предприятия. Также решает другие вопросы текущей деятельности Общества.

ООО «ЦЧ АПК» имеет в своем распоряжении земельные ресурсы, которые представлены пашней, пастбищами, сенокосами и прочими видами ресурсов. В настоящее время земельная площадь предприятия составляет 266979 га, главной составляющей которой (95,28%) является пашня – 254376 га. За отчетный период площадь земельных ресурсов ООО «ЦЧ АПК» увеличилась на 4599 га за счет присоединения пашни соседних земель 3702 га и приобретением площади многолетних насаждений (528 га). На прочие угодия приходится 1747 га.

В ООО «ЦЧ АПК» в 2019 году вся энергонасыщенная техника, участвующая в уборке урожая, была оснащена оборудованием геомониторинга, что позволяло в онлайн-режиме определять расстояния перевозок, контролировать соблюдение маршрутов передвижения, соблюдение технологических режимов работы комбайнов, осуществлять контроль и анализ расхода топлива. Это позволило снизить расход всех видов топлива в целом по колхозу к уровню прошлого года на 100 тонн. Однако, эта экономия не привела к снижению стоимости использования ГСМ, так как на 23% увеличилась закупочная цена на горючее. Это привело к увеличению затрат на использование ГСМ на 16,5 млн.руб.

За исследуемый период в ООО «ЦЧ АПК» укрепились материально-техническая база общества. В таблице 1 представлены основные показатели, характеризующие динамику и эффективность использования основных

средств в ООО «ЦЧ АПК». Данные таблицы подтверждают рост среднегодовой стоимости основных средств в течение отчетного периода. Так, в результате приобретения сельскохозяйственной техники, оборудования среднегодовая стоимость основных средств увеличилась на 1951 млн. руб. В результате этого уровень фондообеспеченности и фондовооруженности в ООО «ЦЧ АПК» возрос на 689,8 тыс.руб. и 1109,8 тыс.руб. соответственно.

**Таблица 1 – Обеспеченность и эффективность использования основных средств**

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019г.	Отклонение 2019 г. от 2017 г.(+;-)
Стоимость валовой продукции, тыс. руб.	7606473	8106499	8925234	1318761
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	6204172	7335463	8154738	1950566
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1182503	2709621	2066381	883878
Площадь сельскохозяйственных угодий, га	262380	262380	266979	4599
Среднегодовая численность работников, чел.	3426	3349	2792	-634
Фондоотдача, руб.	1,23	1,11	1,09	-0,14
Фондоемкость, руб.	0,82	0,90	0,91	0,09
Фондовооруженность, тыс. руб.	1810,9	2190,3	2920,7	1109,8
Фондообеспеченность, тыс. руб.	2364,6	2795,7	3054,4	689,8
Фондорентабельность, %	19,1	36,9	25,3	6,2

Из-за опережающих темпов роста стоимости основных средств по сравнению со стоимостью валовой продукции показатель фондоотдачи снизился на 0,14 руб. и составил 1,09 руб. Соответственно показатель фондоемкости увеличился с 0,82 руб. до 0,91 руб.

Одной из составляющих, обеспечивающих организацию производственного процесса на предприятии, является трудовые ресурсы. В таблице 2 представлены показатели, характеризующие обеспеченность ООО «ЦЧ АПК» трудовыми ресурсами и эффективность их использования.

За отчетный период среднегодовая численность работников предприятия снизилась на 634 чел. или 18,5%, что связано с реорганизацией в струк-

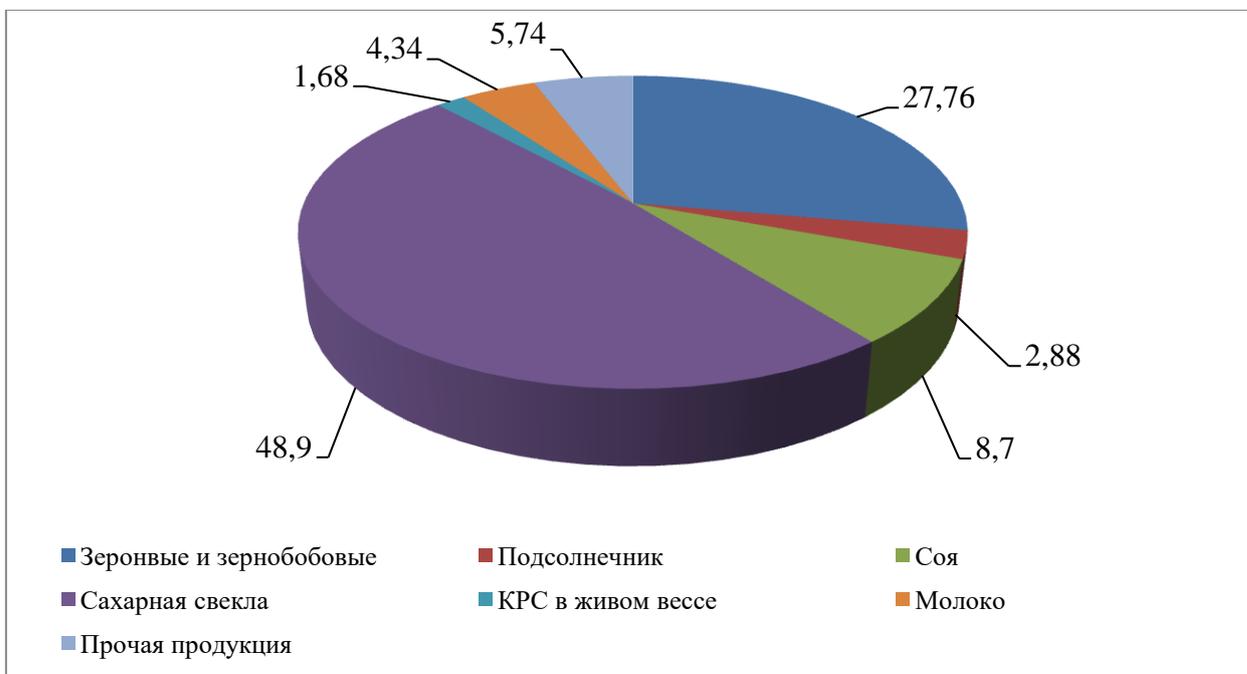
турных подразделениях компании. При этом обеспеченность ООО «ЦЧ АПК» трудовыми ресурсами в 2019г. составила 98,0%, что ниже уровня 2017г. на 2,3 п.п. Что касается производственной нагрузки, то в целом количество отработанных чел.-дней за отчетный период снизилось на 122 тыс., а чел.-час. – на 1258 тыс. При этом объем производственной нагрузки на 1 работника за отчетный период увеличился на 12 чел.-дн., но снизился на 8 чел.-час. и составила 259 чел.-дней и 1941 чел.-час. соответственно.

**Таблица 2 – Эффективность использования трудовых ресурсов**

Показатели	2017 г.	2018 г.	20019г.	Отклонение 2019г. от 2017 г. (+;-)
Среднегодовая численность работников по предприятию, чел.	3426	3349	2792	-634
в том числе: работники, занятые в с/х производстве, чел.	3423	3349	2715	-708
Количество работников по плану, чел	3415	3400	2850	-565
Стоимость валовой продукции, тыс. руб.	7606473	8106499	8925234	1318761
Площадь сельскохозяйственных угодий, га	262380	262380	266979	4599
Обеспеченность трудовыми ресурсами, %	100,3	98,5	98,0	-2,3
Производительность труда, тыс. руб.	2220,2	2420,6	3196,7	976,5
Отработано всего,				
тыс. чел-дней	845	737	723	-122
тыс. чел-час.	6676	5776	5418	-1258
Объем производственной нагрузки на 1 работника:				
чел-дней	247	220	259	12
чел-час.	1949	1723	1941	-8
Площадь с/х угодий на 1 работника, га	76,6	78,3	98,3	21,7

ООО «ЦЧ АПК» занимается производством продукции, как растениеводства, так и животноводства. При этом на 1 работника приходится в среднем 84,4 га сельскохозяйственных угодий. Что касается производительности труда, то в результате роста стоимости валовой продукции при одновременном снижении численности работников, она составила 3196,7 тыс. руб., увеличившись на 976,5 тыс. руб. Это позволяет сделать вывод, что в ООО «ЦЧ АПК» можно отметить незначительное улучшение эффективности использования трудовых ресурсов.

Результатом использования, взаимообусловленности основных факторов производства АПК – земельных, трудовых ресурсов, основных средств, является объём произведенной продукции и сумма выручки от продаж. Данные о структуре выручки ООО «ЦЧ АПК» в среднем за 2017-2019 гг представлены на рисунке 3.



**Рисунок 3 – Структура выручки от продажи, в среднем за 2017-2019гг.**

Рассматривая структуру выручки от продажи, следует отметить, что на продукцию отрасли растениеводства приходится в среднем 88,74%, а на отрасль животноводства – 6,02%. Наибольшую сумму выручки предприятие получает от продажи сахарной свеклы – в среднем 48,90%, практически в два раза меньше от продажи продукции зерновых и зерно-бобовых культур – 27,76%. Что касается отрасли животноводства, то наибольшая сумма выручки приходится на молоко – в среднем 4,34%. ООО «ЦЧ АПК» также занимается реализацией товаров, работ и услуг, на долю которых приходится в среднем 1,44% и 3,80% соответственно. В целом можно сделать, что ООО «ЦЧ АПК» специализируется на выращивании сахарной свёклы.

Чтобы в целом оценить экономическую эффективность деятельности ООО «ЦЧ АПК», следует комплексно рассмотреть основные показатели, ха-

рактически характеризующие эффективность использования имеющихся ресурсов, процесс реализации, а также окупаемость произведенных затрат (таблица 3).

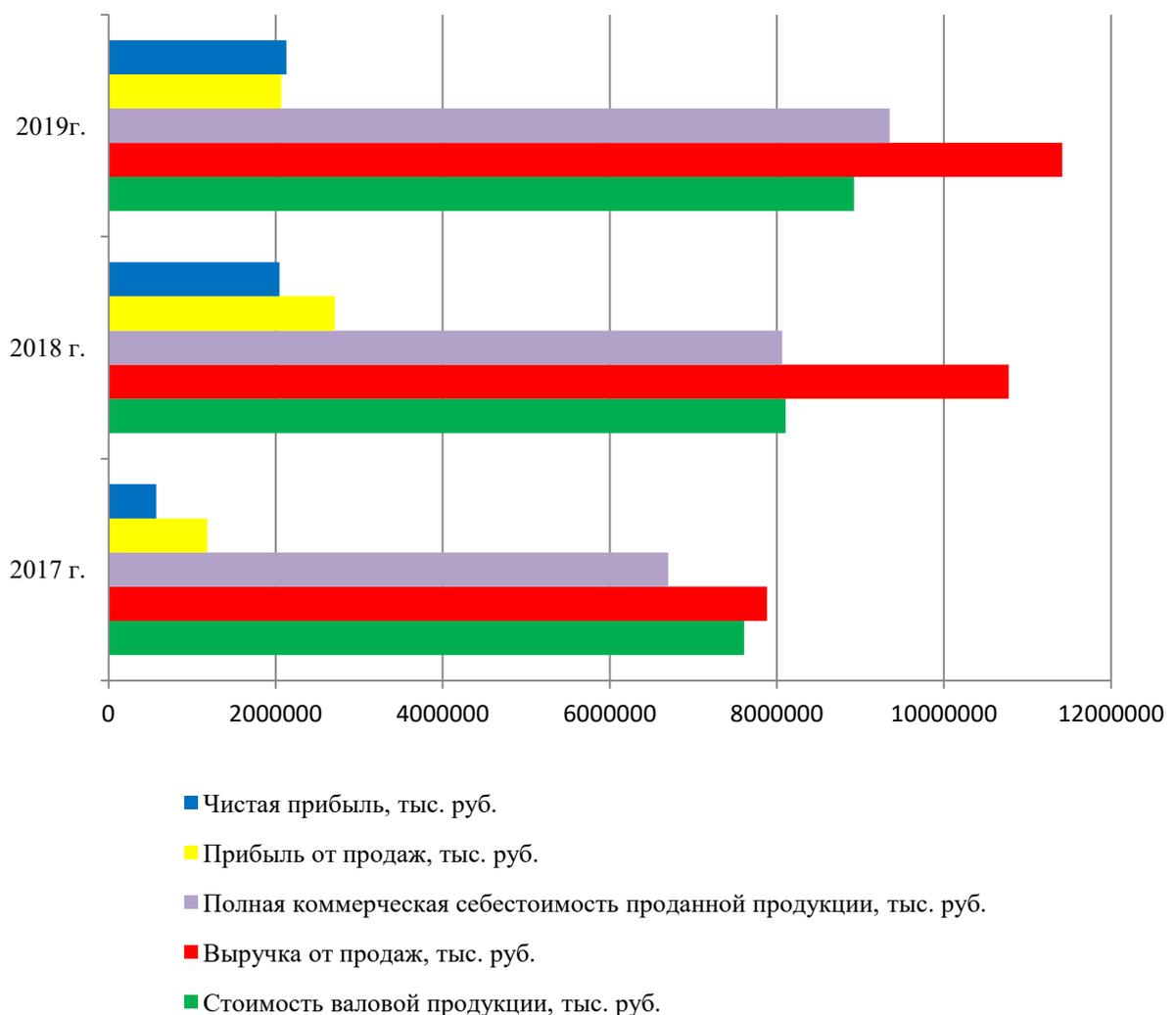
За отчетный период стоимость валовой продукции ООО «ЦЧ АПК» возросла на 1318761 тыс. руб. (или 17,3%). Рост данного показателя обусловлен увеличением производства продукции растениеводства: сахарной свёклы, сои, зерновых и зернобобовых культур. Также положительно на рост объемов производства повлияло увеличение производительности труда на 44%. При этом следует отметить недостаточно эффективное использование основных средств предприятия, о чём свидетельствует динамика показателей фондоёмкости и фондоотдачи.

**Таблица 3 – Экономическая эффективность деятельности предприятия**

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019г.	Откл. 2019 г. от 2017 г. (+;-)
Стоимость валовой продукции, тыс. руб.	7606473	8106499	8925234	1318761
Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.	6204172	7335463	8154738	1950566
Площадь сельскохозяйственных угодий, га	262380	262380	266979	4599
Выручка от продаж, тыс. руб.	7883272	10775815	11416783	3533511
Полная коммерческая себестоимость проданной продукции, тыс. руб.	6700769	8066194	9350402	2649633
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1182503	2709621	2066381	883878
Чистая прибыль, тыс. руб.	572491	2047044	2126785	1554294
Среднегодовая численность работников, чел.	3426	3349	2792	-634
Производительность труда, тыс. руб.	2220,2	2420,6	3196,7	976,5
Выход на 100 га с/х угодий:				
- валовой продукции, тыс. руб.	2899,0	3089,6	3343,0	444,0
- выручки от продаж, тыс. руб.	3004,5	4106,9	4276,3	1271,5
- прибыли от продаж, тыс. руб.	450,7	1032,7	774,0	323,3
Фондоотдача, руб.	1,23	1,11	1,09	-0,14
Фондоёмкость, руб.	0,82	0,90	0,91	0,09
Уровень рентабельности продаж, %	15,00	25,15	18,10	3,10 п.п.
Уровень рентабельности деятельности, %	8,54	25,38	22,74	14,20 п.п.

В результате сумма выручки от продажи продукции (работ, услуг) увеличилась на 3533511 тыс. руб. или 44,8 %. В то же время полная себестои-

мость реализованной продукции увеличилась на 39,5%. В результате прибыль от продаж продукции (работ, услуг) увеличилась на 883878 тыс. руб. Сумма чистой прибыли предприятия в 2019г. составила 2126785 тыс. руб., увеличившись в 3,7 раза. Итогом вышеизложенных изменений стал уровень рентабельности продаж ООО «ЦЧ АПК» в размере 18,10%, а рентабельности производства 22,74%, что выше показателей 2017г. на 3,10 п.п. и 14,20 п.п. соответственно. Более наглядно динамика основных показателей представлена на рисунке 4.



**Рисунок 4 – Динамика основных показателей деятельности ООО «ЦЧ АПК» за 2017-2019 гг.**

Исходя из вышеизложенного, можно отметить, что экономические показатели за отчетный год высокие, но могли бы быть еще выше и поэтому руководству ООО «ЦЧ АПК» необходимо наметить основные направления для стабилизации деятельности предприятия.

## **2.2. Анализ динамики и эффективности использования трудовых ресурсов предприятия**

Трудовые ресурсы являются одним из важнейших факторов любого производства. Их состояние и эффективное использование прямо влияет на конечные результаты хозяйственной деятельности предприятий. Причинами, обуславливающими необходимость анализа трудовых ресурсов, являются исследование состава кадров с целью выявления обеспеченности ими и причин текучести трудовых ресурсов, повышение эффективности использования трудовых ресурсов и средств на оплату труда. Исходя из сказанного выше, анализ трудовых ресурсов предприятия и фонда заработной платы является одним из важнейших в аналитической работе предприятия и должен обеспечить оперативный контроль над количеством и качеством труда, за использованием средств, включаемых в фонд заработной платы и выплат социального характера. Для анализа эффективности использования трудовых ресурсов в ООО «ЦЧ АПК» будем использовать форму № 5-АПК.

Рациональное использование необходимых трудовых ресурсов, их рациональное использование, высокий уровень выработки имеют большое значение для увеличения объемов продукции и повышения эффективности производства. В частности, от эффективности использования трудовых ресурсов зависят объем и своевременность выполнения всех работ, эффективность использования оборудования, машин, механизмов и как результат объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей. Анализ обеспеченности предприятия необходимыми кадрами начинается с изучения структуры и состава персонала. Структура персонала зависит от особенностей, специализации и масштабов производ-

ства. Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсами определяется путем сравнения фактического количества работников по категориям и профессиям с плановой потребностью предприятия.

Оценим обеспеченность ООО «ЦЧ АПК» персоналом по отдельным категориям работников на основании данных таблицы 4.

**Таблица 4 - Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами**

Годы	Среднегодовая численность, чел.					Откл. 2019 г. от 2017 г. (+;-)
	2017 г.	2018 г.	2019 г.			
			План	Факт	% обеспе- ченности	
По организации – всего	3426	3349	2850	2792	98,0	-634
в том числе:						
Работники занятые в с/х производстве – всего	3426	3349	2850	2792	98,0	-634
в том числе:						0
Рабочие постоянные	2846	2856	2565	2235	87,1	-611
из них:						0
трактористы - ма- шинисты	740	628	628	628	100,0	-112
операторы машин- ного доения, дояры	168	150	75	73	97,3	-95
скотники КРС	197	177	90	86	95,6	-111
Рабочие сезонные и временные	208	75	70	65	92,9	-143
Служащие	369	418	420	415	98,8	46
из них: руководите- ли	39	25	25	24	96,0	-15
специалисты	126	145	130	128	98,5	2
Работники, занятые на строительстве хозспособом	3	-	4	4	100	1

Данные показывают, что в 2019г. обеспеченность предприятия трудо-выми ресурсами составила лишь 98,0%. При этом необеспеченность наблю-дается по операторам машинного доения – 2,7%, скотникам КРС – 4,4%,

служащим – 1,2%. Обеспеченность 100% наблюдается по трактористам-машинистам и по работникам занятым на строительстве хозспособом.

Движение рабочей силы на предприятии, связанное с приемом и увольнением работников, является важным объектом анализа, поскольку уровень стабильности кадров – один из факторов, оказывающих влияние на производительность труда и эффективность производства. Поскольку изменения качественного состава персонала происходит в результате его движения, то проведем анализ движения работников ООО «ЦЧ АПК». Показатели анализа движения персонала представим в таблице 5.

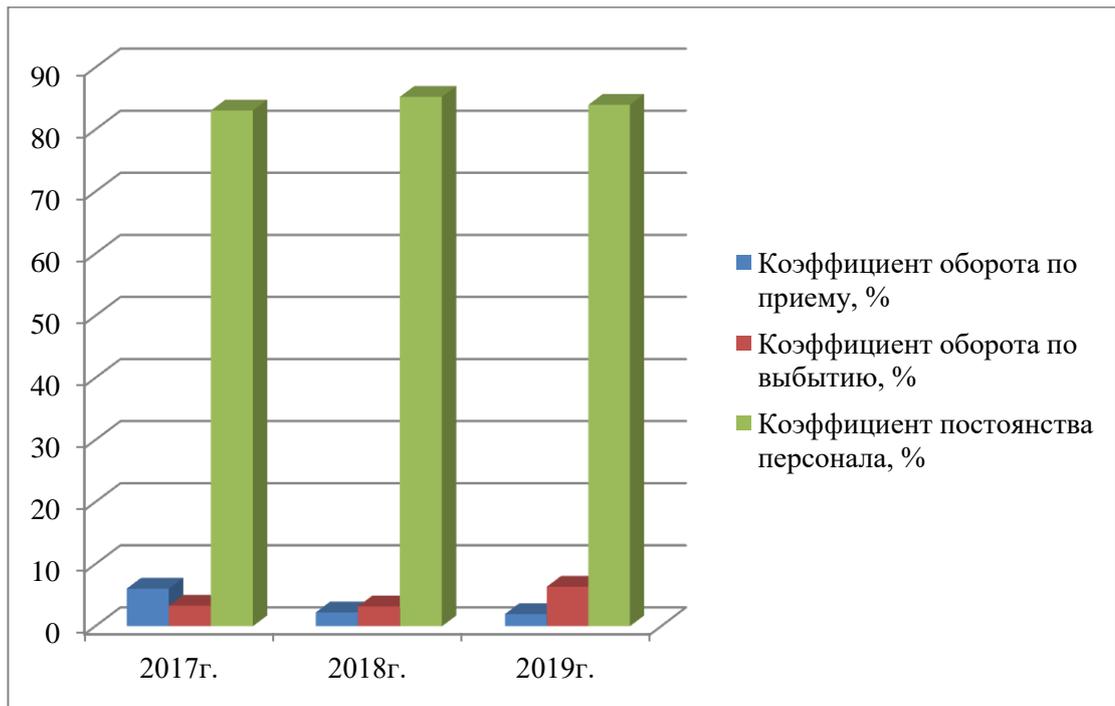
**Таблица 5 - Анализ движения персонала**

Показатели	2017г.	2018г.	2019г.	Откл. 2019г. от 2017г. (+;-)
Принято на работу, чел.	208	75	55	-153
Количество уволившихся работников, чел.	113	107	178	65
в т.ч. количество уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины, чел.	113	107	178	65
Количество работников, проработавших весь год, чел.	2846	2856	2345	-501
Среднегодовая численность работников, чел	3426	3349	2792	-634
Коэффициент оборота по приему, %	6,07	2,24	1,97	-4,10
Коэффициент оборота по выбытию, %	3,30	3,19	6,38	3,08
Коэффициент постоянства персонала, %	83,07	85,28	83,99	0,92

Результаты проведенного анализа представлены в таблице 5, из которой видно, что в ООО «ЦЧ АПК» в 2019 г. такой показатель, как коэффициент оборота по выбытию возрос по сравнению с 2017г. на 3,08 п.п., что обусловлено динамикой сокращения общей численности персонала и количеством принятых сотрудников на работу. Текучесть кадров в ООО «ЦЧ АПК» в 2019г. составляет 6,38%. Данный показатель имеет относительно высокое значение. Так как количество уволившихся работников стало больше, то и

коэффициент оборота по выбытию на предприятии возрос на 3,08 п.п.. Коэффициент постоянства персонала в 2019 г. составил 83,99%, что оказалось ниже уровня 2018 г. на 1,29 п.п. Данное изменение обусловлено снижением количества постоянных работников на предприятии.

Более наглядно показатели, характеризующие движение рабочей силы в ООО «ЦЧ АПК» представим на рисунке 5.



**Рисунок 5 – Показатели движения рабочей силы в ООО «ЦЧ АПК» за 2017-2019гг.**

Следует отметить, что показатели обеспеченности работниками и их движение еще не характеризуют степень их использования и не могут являться факторами, опосредованно влияющими на объем выпускаемой продукции. Из этого следует вывод, что необходимо изучить эффективность использования фонда рабочего времени. Систему показателей характеризующих полноту использования трудовых ресурсов на предприятии можно оценить по количеству отработанных дней и часов одним рабочим за анализируемый период времени, а так же по степени использования фонда рабочего времени. Факторный анализ фонда рабочего времени в ООО «ЦЧ АПК» представим на основании данных таблицы 6.

Проведенный анализ использования фонда рабочего времени позволяет нам говорить о том, что одним среднегодовым работником в 2019 г. было отработано 260 дней или 1940 часов, если сравнивать этот показатель с показателем 2017 г., то можно отметить следующее. В целом количество отработанных дней 1 работником увеличилось на 13 дней. Эта тенденция обусловлена уменьшением числа работников на ООО «ЦЧ АПК». Однако наблюдается сокращение продолжительности рабочего дня на 0.4 ч. В результате чего в 2019 году по сравнению с 2017 годом 1 работником было отработано на 7 часов меньше и на 20 часов, чем было предусмотрено планом.

**Таблица 6 – Факторный анализ фонда рабочего времени**

Показатели	2017г.	2018г.	2019г		Отклонение (+;-) 2019г от	
			план	факт	пла- на	2017г
Среднегодовая численность работников, чел. (ЧР)	3426	3349	2850	2792	-58	-634
Количество отработанных дней – всего, тыс.чел.-дн.	845	737	684	723	39	-122
Отработано за год одним работником:						
- дней (Д)	247	220	240	260	20	13
- часов	1947	1725	1920	1940	20	-7
Средняя продолжительность рабочего дня, час. (П)	7,9	7,8	8	7,5	-0,5	-0,4
Фонд рабочего времени, тыс. чел - час. (ФРВ)	6685	5747	5472	5444	-28	-1241
<b>Отклонение по фонду рабочего времени за счет изменения, тыс. чел-час.:</b>						
- среднегодовой численности работников	$(\text{ЧР}_{\text{ф}(1)} - \text{ЧР}_{\text{п}(0)}) * \text{Д}_{\text{п}(0)} * \text{П}_{\text{п}(0)}$				-111	-1237
- количества отработанных дней работником за год	$\text{ЧР}_{\text{ф}(1)} * (\text{Д}_{\text{ф}(1)} - \text{Д}_{\text{п}(0)}) * \text{П}_{\text{п}(0)}$				447	287
- продолжительности рабочего дня	$\text{ЧР}_{\text{ф}(1)} * \text{Д}_{\text{ф}(1)} * (\text{П}_{\text{ф}(1)} - \text{П}_{\text{п}(0)})$				-363	-290
<b>Общее отклонение</b>	<b>-</b>				<b>-28</b>	<b>-1241</b>

Фонд рабочего времени на предприятии в 2019 г. составил 5444 тыс. чел.- час., что ниже уровня плана на 28 тыс. чел.-час. Это обусловлено уменьшением численности работников, в результате чего фонд рабочего времени на предприятии снизился на 111 тыс. чел.-час., а сокращение продолжительности рабочего дня повлекло его снижение на 363 тыс. чел.-часов.

Что же касается изменений по сравнению с базисным годом, то мы наблюдаем также снижение фонда рабочего времени на 1241 тыс.чел-час. Так, в результате уменьшения численности работников фонд рабочего времени стал меньше на 1237 тыс. чел.-час., за счет снижения продолжительности рабочего дня – на 290 тыс. чел.-час.

Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работающим. Величина его зависит не только от выработки рабочих, но и от удельного веса последних в общей численности промышленно-производственного персонала, а также от количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня. Для анализа производительности труда ООО «ЦЧ АПК» рассмотрим данные, представленные в таблице 7.

**Таблица 7 - Анализ производительности труда**

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019г.	Отклонение 2019г. от	
				2017 г.	2018 г.
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	1012786	1069326	1180518	167732	111192
Стоимость валовой продукции, тыс. руб.	7606473	8106499	8925234	1318761	818735
Выручка от продаж, тыс. руб.	7883272	10775815	11416783	3533511	640968
Прибыль от продаж, тыс. руб.	1182503	2709621	2066381	883878	-643240
Чистая прибыль, тыс. руб.	572491	2047044	2126785	1554294	79741
Производство валовой продукции на 1 руб. зарплаты, руб.	7,51	7,58	7,56	0,05	-0,02
Выручка на рубль зарплаты, руб.	7,78	10,08	9,67	1,89	-0,41
Прибыль от продаж на рубль зарплаты, руб.	1,17	2,53	1,75	0,58	-0,78
Чистая прибыль на рубль зарплаты, руб.	0,57	1,91	1,80	1,24	-0,11

Данные таблицы показывают, что на каждый рубль, затраченный на выплату заработной платы, всё меньше приходится валовой продукции: в 2017г. было получено 7,51 руб., в 2019г. – 7,56 руб. В целом можно отметить снижение каждого показателя (выручки, прибыли от продаж, чистой прибыли) в расчете на 1 руб. заработной платы в 2019 г. против 2018 года. Это го-

ворит о неэффективном использовании фонда заработной платы и недостаточно эффективном использовании трудовых ресурсов ООО «ЦЧ АПК».

Показателем производительности труда, как уже было сказано, является среднегодовая выработка продукции одним работающим. Величина его зависит не только от выработки рабочих, но и от удельного веса последних в общей численности производственного персонала, а также от количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня.

Расчет влияния данных факторов на изменение уровня среднегодовой выработки рабочих произведем способом абсолютных разниц по данным, представленным в таблице 8.

Из данных таблицы следует, что среднегодовая выработка работника в 2019 г. составила 3196,72 тыс. руб., что выше плановой на 301,77 тыс. руб. В связи с увеличением количества отработанных дней рабочим выработка рабочих увеличилась на 24124,56 тыс. руб., за счет сокращения продолжительности рабочего дня на 19601,21 тыс. руб. сократилась. Положительно на ее уровень повлияло увеличение среднечасовой выработки, в результате чего выработка работника возросла на 25653.61 тыс. руб.

Если сравнивать производительность труда в отчетном году по сравнению с базисным, то следует отметить, что она возросла на 977,83 тыс. руб., что, прежде всего, обусловлено увеличением среднечасовой выработки.

Анализ использования трудовых ресурсов на предприятии, уровня производительности труда необходимо рассматривать в тесной связи с оплатой труда. С ростом производительности труда создаются реальные предпосылки для повышения уровня его оплаты. При этом средства на оплату труда нужно использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда обгоняли темпы роста оплаты труда. Только при таких условиях создаются возможности для наращивания темпов расширенного воспроизводства. В связи с этим анализ использования средств на оплату труда на каждом предприятии имеет большое значение.

**Таблица 8 - Факторный анализ производительности труда**

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.		Отклонение (+;-) 2019 г. от	
			план	факт	плана	2017 г.
Стоимость валовой продукции (по себестоимости), тыс. руб.	7606473	8106499	8250600	8925234	674634	1318761
Среднегодовая численность работников, чел.	3426	3349	2850	2792	-58	-634
в том числе: работников сельского хозяйства	3426	3349	2850	2792	-58	-634
Удельный вес рабочих (УД) в общей численности работников предприятия	100	100	100	100	0	0
Отработано дней одним рабочим за год (Д)	247	220	240	260	20	13
Средняя продолжительность рабочего дня (П), час.	7,9	7,8	8	7,5	-0,5	-0,4
Среднегодовая выработка работника, тыс. руб. (ГВ):						
Среднегодовая выработка рабочего, тыс. руб.	2220,22	2420,57	2894,95	3196,72	301,77	976,50
Среднедневная выработка рабочего, руб.	8988,74	11002,60	12062,28	12295,07	232,78	3306,32
Среднечасовая выработка рабочего (ЧВ), руб.	1137,82	1410,59	1507,79	1639,34	131,56	501,53
<b>Изменение годовой выработки рабочего за счет изменения, руб.:</b>						
- доли рабочих в общей численности работников	$(УД_{ф(1)} - УД_{п(0)}) * Д_{п(0)} * П_{п(0)} * ЧВ_{п(0)}$			-		-
- количества отработанных дней рабочим	$УД_{ф(1)} * (Д_{ф(1)} - Д_{п(0)}) * П_{п(0)} * ЧВ_{п(0)}$			24124,56		11685,37
- продолжительности рабочего дня	$УД_{ф(1)} * Д_{ф(1)} * (П_{ф(1)} - П_{п(0)}) * ЧВ_{п(0)}$			-19601,21		-11833,28
- среднечасовой выработки	$УД_{ф(1)} * Д_{ф(1)} * П_{ф(1)} * (ЧВ_{ф(1)} - ЧВ_{п(0)})$			25653,61		977976,42
<b>Общее отклонение, тыс. руб.</b>	-			301,77		977,83

На изменение фонда оплаты труда оказывают непосредственное влияние такие факторы, как среднегодовая численность работников и среднегодовая зарплата работника. Данные для анализа факторов, влияющих на фонд оплаты труда в ООО «ЦЧ АПК» представим в таблице 9.

**Таблица 9 - Факторный анализ фонда заработной платы**

Среднегодовая численность, чел		Среднегодовая заработная плата, тыс. руб.		Фонд заработной платы, тыс. руб.			Отклонение от плана (+;-)		
план	факт	план	факт	план	факт	при фактической численности и плановой заработной плате	всего	в том числе за счет изменения:	
								численности работников	средней заработной платы
<b>2017г.</b>									
3415	3426	301,45	295,62	1029452	1012786	1032768	-16666	3316	-19982
<b>2018г.</b>									
3400	3349	325,68	319,30	1107312	1069326	1090702	-37986	-16610	-21376
<b>2019г.</b>									
2850	2792	435,15	422,82	1240177,5	1180518	1214939	-59659,5	-25239	-34421

Исходя из проведенных расчетов, следует отметить, что в исследуемом периоде наблюдалась экономия по фонду оплаты труда согласно плановых показателей. Так в 2019 г. экономия составила 59659,5 тыс.руб. Это отклонение возникло в результате сокращения численности работников и их оплаты труда. За счет этих факторов фонд оплаты труда снизился согласно плана соответственно на 25239 тыс.руб. и 34421 тыс.руб. В 2017г. и 2018г. ситуация несколько иная. Экономия по фонду заработной платы обусловлена более низкой среднегодовой заработной платы в сравнении с плановым уровнем.

Таким образом, рассмотрев порядок формирования информации о расчетах с персоналом по оплате труда и проанализировав эффективность использования трудовых ресурсов в ООО «ЦЧ АПК», можно сделать вывод о необходимости совершенствования данного участка процесса функционирования предприятия.

### **3. ПОВЫШЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА НА ОСНОВЕ ПРИМЕНЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

#### **3.1. Создание эффективной системы показателей оценки персонала на базе КРІ как инструмента повышения производительности труда**

Совершенствование управления трудовыми ресурсами должно учитывать стратегию развития предприятия в целом. В связи с этим, стратегия повышения эффективности управления трудовыми ресурсами в ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» может и должна представлять собой планы, направления действий, последовательность принимаемых решений и методы, позволяющие дать оценку, провести анализ и разработать эффективную систему воздействия на персонал для реализации стратегии развития предприятия.

Во 2 главе нами был проведен экономико-статистический анализ влияния фонда оплаты труда на производительность труда. Можно утверждать, что существующая система оплаты и премирования в ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» не учитывает очень многих аспектов, связанных с результатами деятельности персонала.

Системы вознаграждения во многих организациях направлены на реализацию собственных целей, а из-за определенных сложностей разработки многоцелевой системы они очень часто имеют непредвиденные побочные последствия.

Внедрение системы мотивации всех сотрудников организации на достижение роста производительности труда позволит:

- снизить противодействие персонала реализации стратегии;
- установить очевидную для сотрудников зависимость между достижением стратегических целей и вознаграждением за работу;
- транслировать общие показатели организации исполнителям;
- установить соответствие целевых показателей организации и оперативных задач сотрудников.

Наиболее целесообразно выбрать для базы построения системы мотивации Key Performance Indicator (KPI) так называемые ключевые показатели эффективности деятельности, так как они будут являться трансляцией разработанной системы сбалансированных показателей. KPI по своей сути являются системой оценки эффективности достижения стратегических целей компании и, что наиболее важно, инструментом контроля правильности процесса реализации стратегии. Хотя необходимо отметить, что достижение запланированных целей зависит не только от реализации стратегии, но и от качества ее разработки и описания, а также от степени определенности и изменчивости внешней среды, о чем не стоит забывать. Для ключевых показателей эффективности, как и для любой цели, важно удовлетворять правилу SMART. Данное требование является обязательным критерием успешной работы компании, при несоблюдении которого все затраченное время и силы будут потрачены впустую и внедрение системы KPI не приведет к желаемому результату.

Термин SMART является аббревиатурой набора критериев поставки целей. При определении ключевых показателей эффективности каждый необходимо проверять на соответствие правилу SMART: 1. (S) Конкретная.; 2. (M) Измеримая; 3. (A) Достижимая; 4. (R) Релевантная; 5. (T) Определенная во времени.

Ключевые показатели эффективности, установленные в соответствии с перечисленными выше критериями, могут являться основой для построения системы денежной мотивации сотрудников организации, при этом одним из основных условий будет являться соответствие KPI системе сбалансированных показателей.

Система сбалансированных показателей будет определять целевые значения, для достижения которых ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» осуществляет свою деятельность, в свою очередь, KPI являются дальнейшей детализацией стратегических показателей на уровне оперативной работы.



При установлении КРІ ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» на основе системы сбалансированных показателей необходимо соблюдение следующих условий:

- должна соблюдаться иерархия целей между КРІ (более частные и краткосрочные) и системой сбалансированных показателей (более общие, комплексные и долгосрочные);
- все КРІ должны быть направлены на достижение того или иного стратегического показателя;
- все стратегические показатели должны иметь свое отражение в системе КРІ, связь с конкретным ключевым показателем эффективности;
- реальное соответствие содержания стратегических показателей разработанным КРІ.

Денежная мотивация на базе ключевых показателей эффективности –

это прежде всего установление зависимости между размером премии и выполнением определенного набора КРІ. Таким образом, оплата труда сотрудника будет складываться из базовой (неизменяемой части) и переменной части, которая в процентном отношении разделена между определенным набором КРІ. Доля переменной части, приходящаяся на отдельный показатель, выплачивается в том случае, если целевое значение достигнуто.

Проблемным является вопрос числа показателей для отдельного сотрудника, так как в зависимости от зоны ответственности число потенциальных КРІ может быть слишком малым либо слишком значительным. При небольшом количестве показателей сотрудник становится чрезмерно зависим от небольшого числа факторов, что не позволяет ему в полной мере управлять своим вознаграждением, мотивация становится негибкой, узкой. При слишком большом числе показателей происходит чрезмерное снижение значимости для сотрудника каждого показателя, а также создается ситуация невозможности одновременного контроля за всеми показателями. Таким образом, количество показателей должно быть таким, чтобы каждый имел достаточную значимость и одновременно не происходило концентрации усилий на одном-двух показателях.

Другим проблемным вопросом становится определение метода оценки каждого показателя, возможны следующие варианты.

1. Выполнение показателя оценивается по принципу «да/нет». Показатель считается выполненным, если достигнут желаемый результат, в таком случае выплачивается вся часть денежного вознаграждения, определенная для данного показателя. Показатель считается невыполненным, если целевое значение не достигнуто, денежное вознаграждение не выплачивается.

2. Оценивается процент выполнения показателя. Определяется, в какой степени выполнены мероприятия и действия, необходимые для достижения целевого значения, и выплачивается часть денежного вознаграждения, выделенного на данный показатель.

3. Устанавливается шкала оценки показателя. Определяются коэффициенты, каждому из которых устанавливается соответствующее значение оцениваемого показателя. Сотруднику выплачивается доля денежного вознаграждения, помноженная на коэффициент.

Из представленных способов наиболее эффективным и в то же время сложным для расчетов, на наш взгляд, является «установление шкалы оценки». Однако шкала позволяет не только количественно оценивать выполнение задачи, но и установить дополнительные условия достижения целевого значения.

Определяя размер денежного вознаграждения сотрудника, также возникает вопрос: устанавливать ли дополнительное вознаграждение за перевыполнение плана. При положительном ответе это реализуемо через установление второго или третьего вариантов оценки показателей: увеличение вознаграждения на процент перевыполнения, введение повышающего коэффициента в шкале оценки. Особое внимание в данной ситуации необходимо обратить на то, будет ли перевыполнение плана реально отражать лучшую работу сотрудника либо это будет являться следствием ошибок планирования. Премияльная часть денежного вознаграждения сотрудников зависит от выполнения определенного набора показателей, на каждый из которых выделена своя доля премии (вес в %). Все показатели разделены на три группы:

1. Операционные – показатели, оценивающие текущую деятельность, измеримые, каждый имеет свой вес (пример: выполнение плана по вкладу на покрытие).

Данная группа показателей направлена на контроль выполнения показателей, значимых для ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» и характеризующих основную деятельность сотрудников.

2. Целевые – направлены на достижение индивидуальных целей, поставленных руководителем (пример: разработка и представление на согласование положения о ценообразовании).

В структуре этой группы показателей выделяют:

- оценку руководителя (субъективная оценка работы сотрудника в целом);
- задачи, индивидуальные для данного сотрудника и актуальные на текущий период оценки (элемент гибкости системы оценки позволяет мотивировать сотрудника на достижение наиболее важных целей). Данные задачи каждый период определяются заново.

3. Индикативные – показатели, не имеющие самостоятельного веса, но имеющие минимальное значение, при не достижении которого премия не выплачивается, либо имеющие шкалу оценки, по которой корректируется размер премии в целом. Индикативными устанавливаются показатели, которые стабильно выполняются из периода в период, однако значимость для компании которых высока (пример: размер просроченной дебиторской задолженности).

Данная структура показателей имеет ряд преимуществ по сравнению с простой системой, где все показатели оцениваются по методу «да/нет»:

- операционные показатели позволяют контролировать текущую деятельность сотрудника, основные показатели деятельности ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» (на пример выручка);
- наличие индивидуальных задач сотрудника добавляет системе гибкость, возможность контролировать актуальные на данный момент задачи, позволяет оценивать индивидуальную работу сотрудника (например, написание положения или инструкции);
- оценка руководителя является индикатором качества текущей, рутинной работы в течение периода;
- индикативные показатели, являясь критериями получения денежного вознаграждения, необходимы для поддержания целевых значений наиболее значимых показателей, не достижение которых становится ощутимым для сотрудника.

Основной проблемой в данной системе показателей является распределение весов (соответственно значимости для сотрудника) между показателями, которые условно можно разделить на следующие группы:

1. Командные показатели – являются результатом работы всех сотрудников. Каждый оказывает косвенное влияние на результат. При определении итогового результата неудачи одного сотрудника могут перекрываться успехом других. Пример: выполнение плана по выручке, экономия бюджета затрат ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания».

2. Индивидуальные показатели – непосредственно зависят от работы конкретного сотрудника, он может управлять данным показателем. Данные показатели могут быть количественными (пример: показатель дистрибуции в регионе) и качественными (пример: подписание договора с новым покупателем, оценка руководителя).

Для определения состава мотивации работников ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» следует учитывать, какие показатели более значимы для сотрудника, с учетом уровня иерархии. Командные показатели мотивируют на совместную и согласованную работу в команде для достижения общего результата. Их целесообразно включать в мотивацию руководителей, для которых многие командные показатели будут являться индивидуальными, а рассогласованность действий может привести к серьезным убыткам. Также сотрудник, у которого в мотивации преобладают командные показатели, понимает, что его неудачи перекрываются успехом других.

Индивидуальные показатели мотивируют на достижение личного успеха, при этом не учитывается, каким образом действия в своей зоне ответственности могут повлиять на других сотрудников. Таким образом, успех одного приведет к провалу других и итоговое целевое значение не будет достигнуто. Однако преобладание в мотивации индивидуальных показателей обеспечивает прозрачность оценки. Индивидуальные показатели целесообразно устанавливать в мотивации исполнителей.

Проблема распределения весов между группами показателей проявляется при установлении мотивации для конкретных сотрудников. Командные показатели могут включать: выполнение плана по выручке по всем продуктам, по выручке по новому продукту, по отгрузкам по всем продуктам. Индивидуальные показатели: показатель по дистрибуции (по зоне ответственности).

Предлагаемые пропорции распределения показателей:

1. Для коммерческого директора командные показатели – 60 %, индивидуальные показатели – 40 %. Данное распределение позволит сконцентрировать внимание на основных объемных показателях, которые характеризуют работу ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» в целом. Коммерческий директор в силу своего положения в большей степени, чем подчиненные, может оказывать влияние на значение итоговых показателей работы ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания».

2. Для заместителей коммерческого директора командные показатели – 40 %, индивидуальные показатели – 60 %. Так как зона ответственности заместителей сужается, необходимо их мотивировать на эффективность работы конкретного участка. При этом включение командных показателей будет сдерживать сотрудников от улучшения индивидуальных показателей за счет своих коллег.

В целях повышения эффективности мотивации сотрудников дирекции по маркетингу предлагается для работников, находящихся на более низком уровне иерархии, устанавливать большую долю индивидуальных показателей, чем у их руководителей, при этом сохранить в мотивации не менее одного командного показателя, который будет характеризовать работу компании. Так как основная цель работы всех сотрудников – это общая эффективность организации, исключение командных показателей приведет к разрыву связей между стратегией и целями конкретного работника.

Основная проблема установления командных показателей – это отсутствие понимания сотрудниками, каким образом их действия могут повлиять на

итоговое значение показателя. В связи с этим для ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» предлагаем разработать карту показателей (принцип формирования представлен на рисунке 6). Данный инструмент позволит установить взаимосвязи между различными показателями (определить показатели-следствия и показатели-причины), обосновать введение командных показателей конкретным сотрудникам, установить соответствие показателей и уровней иерархии, выделить все зоны ответственности, за которыми необходим контроль, и привести в соответствие конкретные показатели и должности, в мотивацию которых их необходимо включить.



**Рисунок 6 - Карта показателей (шаблон)**

Карта показателей должна включать следующее:

1. Набор показателей значимых для ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания», распределенных по уровням иерархии.
2. Прямые и косвенные взаимосвязи показателей.
3. Распределение показателей по должностям с учетом зоны ответственности (одному сотруднику могут соответствовать показатели только одного уровня).

Разработка карты показателей позволит ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» проверить правильность и полноту передачи показателей от руководителей подчиненным. По взаимосвязям можно отследить, для всех ли показателей установлены ответственные, нет ли упущенного участка.

Одним из наиболее важных свойств карты показателей является наглядность, что позволяет представить информацию как для руководства,

так и для рядовых сотрудников в удобной форме. При формировании мотивации предлагаем ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» использовать матричный подход (часть матрицы представлена в таблице). Составление матриц показателей по участкам работы дирекции по маркетингу позволит определить несоответствия показателей в мотивации сотрудников и фактической зоны ответственности. Матрицы используются при обосновании необходимых изменений системы KPI.

**Таблица 10 - Выдержка из матрицы распределения показателей дирекции по маркетингу**

Должность	Показатели					
	Зам.ком. директора по продажам	Выполнение плана по выручке	Выполнение финансового результата	SMARTзадачи	Оценка руководителя	
Дивизионный менеджер	Выполнение плана по выручке		SMARTзадачи	Оценка руководителя	Выполнение вклада на покрытие	Показатель по дистрибьюции
Региональный представитель	Выполнение плана по выручке		SMARTзадачи	Оценка руководителя	Выполнение вклада на покрытие	

Однако при формировании системы мотивации на основании ключевых показателей эффективности наиболее важным принципом остается индивидуальный подход к определению состава показателей для конкретной должности, на этом более подробно остановимся в п.3.2.

В мотивацию должны быть включены показатели, которые более значимы для ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» и действительно будут мотивировать руководителя на эффективную работу его подразделения. Контроль данного бюджета будет осуществляться через показатель «соблюдение бюджета ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания»», расположенный на более высоком уровне иерархии.

Таким образом, при формировании состава мотивации сотрудника необходимо учитывать следующие факторы:

- соответствуют ли показатели стратегии развития организации;
- соответствуют ли показатели правилу SMART;
- на какой ступени иерархии находится сотрудник;
- не противоречат ли показатели друг другу;
- соответствуют ли показатели зоне ответственности сотрудника;
- в какой степени действия сотрудника могут повлиять на деятельность его коллег;
- какую цель преследует руководство ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания», определяя структуру мотивации;
- индивидуальный подход к каждой должности.

Таким образом, повышение эффективности использования трудового потенциала сотрудников в ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» напрямую будет зависеть от качества разработки и представления стратегии, с одной стороны, и качества реализации, с другой стороны. Ключевые показатели эффективности являются простым и эффективным инструментом контроля реализации стратегии и базой для эффективной мотивации сотрудников. Однако для достижения желаемых целей необходимо создание четкой, продуманной системы показателей, которая будет соответствовать стратегии и в то же время учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника. Применение различных видов показателей и методов оценки позволит сделать систему мотивации гибкой и эффективной.

### **3.2. Обоснование модели мотивации труда персонала ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» на основе применения КРІ**

На основе результатов проведённого исследования актуального состояния системы мотивации трудовой деятельности, а также анализа мотиваторов трудовой деятельности персонала ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания», нами было выявлено практическое отсутствие четкой связи между вознаграждением и качеством и результатами работы,

пониманием и оценкой вклада в общее дело, прозрачностью процедуры управления, справедливостью процессов, прозрачностью распределения материальных ресурсов. Это говорит об отсутствии реального механизма, направленного на создание предпосылок для максимального раскрытия трудового потенциала работников, а также существовании диспропорций в оплате труда работников. В результате проведенного исследования, согласно полученным данным, нами были выявлены основные мотиваторы трудовой деятельности которые представлены на рисунке 7.



**Рисунок 7 – Основные мотиваторы трудовой деятельности в ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания»**

В целях обеспечения усиления мотивации работников в решении стратегических и операционных задач, стоящих перед организацией, нами пред-



Основным критерием правильного установление показателей является соответствие полномочий сотрудника и ответственности. При использовании предлагаемой модели мотивации труда персонала ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» на основе применения КРІ совокупный доход работника будет состоять из трех частей: фиксированная часть, переменная часть и единовременные выплаты. Данная структура представлена на рис. 9.

В данном случае оклад представляет собой базовый должностной оклад (ставку, который выпаливается сотруднику за должностное соответствие и выполнение сотрудником своих функциональных обязанностей. Выплачивается согласно штатному расписанию. Переменная часть представляет собой часть материального вознаграждения, которая является четкой привязкой мотивации сотрудников к результатам их деятельности посредством КРІ. При этом под результатами нами понимается достижение как измеряемых (количественных), так и не измеряемых (качественных) показателей.



**Рисунок 9 - Структура совокупного дохода работника на базе КРІ**

Соотношение между фиксированной и переменной частями совокупного дохода могут иметь различия в зависимости от позиции сотрудника. В нашем случае переменная часть не должна превышать 40 % по всем категориям работников. Нами предлагается следующий порядок начисления пере-

менной части совокупного дохода работников ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» (рис. 10).



**Рисунок 10 - Порядок начисления переменной части совокупного дохода работников ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания»**

Далее необходимо привести сводную таблицу по расчету переменной части совокупного дохода работников ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания». Для примера возьмем предложенные показатели эффективности сотрудников Управления интегрального мониторинга систем.

**Таблица 11 - Расчет переменной части совокупного дохода работников ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания»**

КР1	Вес КР1 (%)	Нижняя граница (база)	Норма	Достижение целевого значения	Верхняя граница (сверхцель)	Факт	Совокупный процент премирования
Выполнение нормативного показателя по выращиванию зерновых (посев, обработка, уборка)	15	Выполнение плана на 60-80%  Индекс КР1 0,6	Выполнение плана на 81-90%  Индекс КР1 0,9	Выполнение плана на 91-100%  Индекс КР1 1	Цель + 10 и более %  Индекс КР1 1,3		вес КР1*К1
Выполнение нормативного показателя по засоренности зерна (%)	12						
КР1 N							
Итого	100						

Таким образом, можно просчитать варианты размеров переменной части совокупного дохода работника ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания». Переменная часть составляет 40 % от оклада. Соот-

ветственно, средний размер должностного оклада работника ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» составляет 26 480 руб. Следовательно, переменная часть должна составлять 10 592 руб. Выполнение плана работы рассчитывается в зависимости от веса и индекса КРІ. Согласно предложенным показателям эффективности сотрудников, можно рассчитать переменную часть совокупного дохода работников в зависимости от выполнения плана. Предположим, что сотрудник по всем показателям эффективности выполнил план на 81-90% (норма) – при этом индекс КРІ составил 0,9, следовательно, расчет размера его переменной части совокупного дохода будет выглядеть следующим образом:

$$\text{ПЧ} = 10592 * (15 * 0,9 + 12 * 0,9 + 17 * 0,9 + 6 * 0,9 + 5 * 0,9 + 3 * 0,9 + 3 * 0,9 + 3 * 0,9 + 3 * 0,9 + 2 * 0,9 + 5 * 0,9 + 2 * 0,9 + 5 * 0,9 + 3 * 0,9 + 3 * 0,9 + 10 * 0,9 + 3 * 0,9) = 9\,532,80 \text{ руб.}$$

Таким образом, работник при выполнении плана на 81-90% получит переменную часть совокупного дохода равного 9 532,80 руб.

В рамках рекомендаций по реализации модели мотивации труда персонала ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» на основе применения КРІ нами предлагается алгоритм ее осуществления, представленный на рис. 11.



**Рисунок 11. Алгоритм реализации модели мотивации труда персонала ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» на основе применения КРІ**

Данный алгоритм реализации модели мотивации труда персонала ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» на основе применения КРІ предполагает осуществление 5-ти ступенчатого цикла, включающий постановку цели, разработку и проектирование, апробацию, внедрение и мониторинг эффективности. На каждой ступени представленного алгоритма выделяются мероприятия по его реализации.

Таким образом, рассмотрев пути повышения производительности труда на основе совершенствования системы мотивации труда персонала ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» с применением ключевых показателей эффективности, мы можем сделать следующие выводы:

1. В рамках совершенствования системы мотивации труда персонала ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» нами предлагается модель мотивации труда персонала ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» на основе применения КРІ. Целью применения предлагаемой модели мотивации труда персонала ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» на основе применения КРІ является обеспечение усиления мотивации работников в решении стратегических и операционных задач организации. Предлагаемая модель мотивации труда персонала ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» основывается на необходимости обеспечения усиления связи между достижением стратегической цели организации и мотивацией труда персонала организации. Предлагаемая модель мотивации трудовой деятельности представляет собой вертикально интегрированную систему КРІ, в которой планирование целей, задач и показателей для работников ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» проводится по принципу дерева целей сверху вниз.

2. При использовании предлагаемой модели мотивации труда персонала ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» на основе применения КРІ нами предлагается формировать совокупный доход

работника посредством трех частей: фиксированная часть, переменная часть и единовременные выплаты. При этом, переменная часть представляет собой часть материального вознаграждения, которая является четкой привязкой мотивации сотрудников к результатам их деятельности посредством КРІ. При этом под результатами нами понимается достижение как измеряемых (количественных), так и не измеряемых (качественных) показателей.

3. В рамках рекомендаций по реализации модели мотивации труда персонала ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» на основе применения КРІ нами предлагается алгоритм ее осуществления, который предполагает осуществление 5-ти ступенчатого цикла, включающий постановку цели, разработку и проектирование, апробацию, внедрение и мониторинг эффективности. На каждой ступени представленного алгоритма нами выделены мероприятия по его реализации.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Трудовые ресурсы представляют собой трудоспособную часть населения, которая обладает физическими и интеллектуальными способностями к трудовой деятельности, способна создавать материальные блага или выполнять услуги, то есть трудовые ресурсы, включающие в себя, с одной стороны, людей, занятых в экономике, а с другой, не занятых, однако способных трудиться.

Трудовые ресурсы играют ведущую роль среди всех ресурсов организации. В условиях рынка значение трудовых ресурсов значительно увеличивается.

Необходимость осуществления инвестиционной и инновационной деятельности, прогрессивности процессов производства, рост конкурентоспособности продукции повысили требования к персоналу, его способностям к креативности, творческого подхода к работе, уровню профессионализма. Это способствовало к большому изменению в механизме управления кадрами в организации.

Трудовые ресурсы, являющиеся элементом производства существенно отличаются от иных производственных факторов.

Персонал характеризуется всем личным составом работающих по найму, на постоянной или временной основе, квалифицированных и неквалифицированных работников, закрепленных за разными участками деятельности.

В процессе исследования выявлено, что главным законодательным документом, имеющим в своем составе статьи, посвященные труду, является Конституция РФ.

Трудовые отношения и иные непосредственно связанные с ними отношения регулируются также коллективными договорами, соглашениями и локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права. Нормы трудового права, содержащиеся в иных федеральных законах, долж-

ны соответствовать ТК РФ.

В дипломной работе выявлено, что трудовое законодательство обладает большой дифференцированностью в подходе к правовому регулированию труда в отдельных отраслях народного хозяйства, а также в отношении отдельных регионов, некоторых категорий работников.

Трудовое законодательство, устанавливая ряд обязательств работодателя по оплате труда, определяет только нижнюю, предельную границу нормы (либо отсылает к иным нормативным актам, устанавливающим такую границу).

Основное содержание экономического анализа трудовых ресурсов заключается в неразрывном единстве процесса выделения отдельных элементов из единого целого и объединения этих элементов в единое целое на новой, более содержательной основе.

В процессе анализа дается оценка достигнутого уровня эффективности использования трудовых ресурсов, определяется масштаб влияния технико-экономических факторов на произошедшие изменения этого уровня и выявляются внутрипроизводственные резервы повышения эффективности труда.

В современной рыночной экономике становится необходимо разобратся, что изменилось в процессе производства по сравнению с заданием и с прошлым периодом. От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят многие показатели. Такие как объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и как следствие – объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Отсюда вытекает цель анализа использования трудовых ресурсов, которая состоит в том, чтобы разработать рекомендации по совершенствованию управления эффективностью использования трудовых ресурсов, а так же повысить обоснованность планов по труду.

Таким образом, анализ трудовых ресурсов играет огромную роль в

анализе производственно-хозяйственной деятельности предприятия. А результаты производственно-хозяйственной деятельности, в свою очередь, определяются степенью использования трудовых ресурсов

На результат анализа эффективности использования трудовых ресурсов оказывают большое значение достоверность исходной информации, ее полнота и качество.

На предприятии исходная информация для проведения анализа эффективности использования трудовых ресурсов достаточно разнообразна, в нее входят:

- данные бухгалтерского учета;
- статистическая и оперативная отчетность предприятия;
- первичная документация;
- результаты целевых обследований и наблюдений.

Данные бухгалтерского учета раскрывают структуру фонда заработной платы, структуру фонда материального поощрения, влияние премирования на изменение отдельных показателей.

Статистическая и оперативная отчетность применяются для:

1. анализа использования календарного фонда времени, данных об отработанных человеко-часах;
2. выявления причин потерь рабочего времени, простоев, причин приема и выбытия рабочей силы, сведений о распределении сдельщиков и повременщиков на основных и вспомогательных.

О целодневных и внутрисменных простоях рабочих, а так же о численности рабочих по профессиям, категориям, разрядам можно узнать из данных оперативного учета.

В исследовании установлено, что оценка персонала обычно начинается с исследования обеспеченности организации трудовыми ресурсами, укомплектованности штата работников и эффективности использования рабочего времени. Необходимо отметить, что результаты анализа во многом зависят от сопоставимости исходных данных.

Анализ трудовых ресурсов имеет важное значение в ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания». С повышением производительности труда определяются объективные предпосылки для роста уровня его оплаты. В этом случае средства на оплату труда необходимо использовать таким образом, чтобы темпы роста производительности труда опережали темпы роста его оплаты. Только при таких условиях формируется возможность для наращивания темпов расширенного воспроизводства.

Эффективность использования персонала предприятия во многом определяется полнотой использования фонда рабочего времени.

Вторая группа проблем, рассмотренных в дипломной работе, связана с исследованием методического обеспечения анализа трудовых ресурсов в ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания».

Проведенное исследование свидетельствует о том, что в ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» есть проблемы в системе организации труда, что говорит о необходимости совершенствования данной системы. Выявленные проблемы в структуре управления персоналом свидетельствуют о необходимости более тщательного исследования с целью выработки мероприятий по совершенствованию организации труда персонала.

На основе выявленных проблемных зон существующей системы мотивации труда персонала в ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» нами была обоснована модель мотивации труда персонала ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» на основе применения КРІ. Предлагаемая модель мотивации труда персонала ООО «Центрально-Чернозёмная агропромышленная компания» основывается на необходимости обеспечения усиления связи между достижением стратегической цели организации и мотивацией труда персонала организации. Элементами предлагаемой модели являются цели, которые представляют собой четко сформулированные измеримые задания, базирующиеся на объективных критериях, описывающих функционал работника; определенные показатели дея-

тельности подразделения/сотрудника, которые помогают организации в достижении стратегических и тактических целей, позволяют производить контроль деловой активности сотрудников; карта оценки деятельности, которая представляет собой ориентир для оценки результативности работника, где отражаются показатели деятельности и степень достижения запланированных результатов.

В работе нами были предложены рекомендации по реализации модели мотивации труда персонала на основе применения КРІ. Для этого мы разработали алгоритм ее реализации, который предполагает осуществление 5-ти ступенчатого цикла, включающий постановку цели, разработку и проектирование, апробацию, внедрение и мониторинг эффективности. На каждой ступени представленного алгоритма нами выделены мероприятия по его реализации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ

1. Российская Федерация. Конституция Российской Федерации. Принята всенародным голосованием 12.12.1993 // [Электронный ресурс].- URL: <http://www.consultant.ru>. - 02.04.2020
2. Российская Федерация. Кодексы. Трудовой Кодекс: Федеральный закон от 30.12.2001г. № 197-ФЗ // [Электронный ресурс].- URL: <http://www.consultant.ru>. - 02.04.2020
3. Алексеев В.М. Повышение эффективности использования человеческого капитала в Краснодарском крае за счет внедрения зарубежных методик. [Текст] / В.М. Алексеев, А.С. Купреева, М.С. Алексеева // Экономика и управление: проблемы, решения. 2018. - Т. 1.- № 12. - С. 95-100.
4. Аллин О.Н. Кадры для эффективного бизнеса. Подбор и мотивация персонала [Текст] / О.Н. Аллин, Н.И. Сальникова. - М.: Генезис, 2016. - 248 с.
5. Ахинян А.В. Роль руководителя в мотивации и стимулировании трудовой деятельности персонала [Текст] / А.В. Ахинян, О.А. Лымарева // В сборнике: ИНТЕГРАЦИЯ НАУК - 2020. Материалы национальной научно-практической конференции . 2020. - С. 397-402.
6. Басовский Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Л.Е. Басовский, Е.Н. Басовская и др. - М.: Инфра-М, 2018. - 544 с
7. Бурджалиани И.Д. Кадровая политика и корпоративная культура. [Текст] / И.Д. Бурджалиани, О.А. Лымарева // В сборнике: ИНТЕГРАЦИЯ НАУК - 2020. Материалы национальной научно-практической конференции . 2020. - С. 292-296.
8. Байтасов Р.Р. Управление персоналом [Текст] / Р.Р. Байтасов // Конспект лекций. - М.: Феникс, 2015.-352 с.
9. Васильев М.А. Снижение текучести персонала на аэрокосмических предприятиях России. [Текст] / М.А. Васильев, А.Н. Казакова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2017. - Т. 2. № 8. - С. 269-270.

10. Верещагина Л.А. Психология потребностей и мотивация персонала [Текст] / Л.А. Верещагина, И.М. Карелина. - М.: Гуманитарный центр, 2013. - 156 с.
11. Волков И.С. Совершенствование системы оплаты и стимулирования труда в организациях [Текст] / И.С. Волков, О.А. Лымарева // В сборнике: ИНТЕГРАЦИЯ НАУК - 2020. Материалы национальной научно-практической конференции . 2020. - С. 296-301.
12. Выборова Е.Н. Методические особенности анализа кадрового потенциала с учетом профессиональной отраслевой идентификации сотрудников / Е.Н. Выборова, А.А. Шатохин// [Электронный ресурс].-URL: <https://www.consultant.ru>.- 02.04.2020
13. Волынский М.Я. Мотивация и стимулирование труда персонала. [Текст] / М.Я. Волынский, О.А. Лымарева // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. - № 2-1 (60). - С. 40-42.
14. Гаценко Ю.В. Понятие мотивации труда персонала и ее значение для организаций [Текст] / Ю.В. Гаценко, О.А. Лымарева // В сборнике: ИНТЕГРАЦИЯ НАУК - 2020. Материалы национальной научно-практической конференции . 2020. - С. 440-444.
15. Герчиков В.М. Миссия организации и особенности политики управления персоналом [Текст] / В.М. Герчиков - М.: Учебник, 2011.- 159с.
16. Гетманенко И.О. Развитие человеческого капитала в российских компаниях [Текст] / И.О. Гетманенко, О.А. Лымарева // Вектор экономики. 2019. - № 12 (42). С. 155
17. Гракова Т.С. Мотивация как фактор эффективного использования трудовых ресурсов предприятия [Текст] / Т.С. Гракова, О.А. Лымарева // В сборнике: Актуальные вопросы развития экономического потенциала хозяйствующих субъектов в условиях импортозамещения, санкций и контрсанкций. Материалы региональной научно-практической конференции. 2015. - С. 26-28

18. Дейнека А.В. Управление персоналом организации. [Текст] / А.В. Дейнека // Учебник. - М.: Дашков и К, 2014. - 288 с.
19. Егорова М. С. Трудовые ресурсы предприятия: оценка потребности и эффективности использования / М.С. Егорова, И.Г. Пищальников// [Электронный ресурс].-URL: [https:// www. moluch.ru.](https://www.moluch.ru)- 02.04.2020
20. Егоршин А.П. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] / А.П. Егоршин. - 3-е изд., - М.: Инфра - М, 2016. - 378 с.
21. Иванов В.Н. Формирование экономически эффективного режима труда и отдыха на предприятии [Текст] /В.Н. Иванов, А.В. Бринюк // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2018. - № 2 (32). - С. 189-198.
22. Зверинцева А.С. Методические аспекты анализа эффективности использования трудовых ресурсов / А.С. Зверинцева, Л.Ф. Бердникова// [Электронный ресурс].-URL: [https:// www.cyberleninka.ru.](https://www.cyberleninka.ru)- 02.09.2019
23. Кижлай Г.М. Эффективность использования трудовых ресурсов как фактор роста производства сельскохозяйственной продукции / Г.М. Кижлай, Е.В. Кочурова, Н.С. Рогалева// [Электронный ресурс].-URL: [https:// www. cyberleninka.ru.](https://www.cyberleninka.ru)- 02.04.2020
24. Клепальченко А.В. Взаимосвязь производительности труда и конкурентоспособности предприятия [Текст] / А.В. Клепальченко, О.А. Лымарева // В сборнике: Творчество молодых ученых и студентов в области экономических наук. Материалы международного конкурса научных публикаций молодежи. Краснодар, 2018. - С. 116-121.
25. Кибанов А.Я. Управление персоналом. Теория и практика. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации. [Текст] / А.Я. Кибанов // Учебно-практическое пособие. - М.: Проспект, 2016. - 64 с.
26. Костылев А.А. Резервы роста и пути повышения производительности труда [Текст] / А.А. Костылев, Я.А. Куликова, Т.Н. Черемисина // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2019. - № 6 (75). - С. 108-114.

27. Кузнецов А.Л. Исследование условий труда операторов машинного доения - факторы риска профессиональной заболеваемости и травматизма [Текст] / А.Л. Кузнецов, А.В. Пылаев // Вестник сельского развития и социальной политики. 2017. - № 2 (14). С. 9-13.

28. Кучина Е.В. Методологические подходы к оценке производительности труда на микроуровне / Е.В. Кучина, А.К. Тащев// [Электронный ресурс].-URL: [https:// cyberleninka.ru](https://cyberleninka.ru).- 02.04.2020

29. Куликов, Н.А. Мотивация и производительность труда [Текст] / Н.А. Куликов // Консультант директора. - 2014. - № 19. С. 23-25.

30. Лукьянова Т.В. Управление персоналом: теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе. [Текст] / Т.В. Лукьянова, С.И. Ярцева, В.Г. Коновалова, С.В. Баранчев // Учебно-практическое пособие . - Москва, - 2019. - 72 с.

31. Лымарева О.А. Инновационные подходы к управлению персоналом [Текст] / О.А. Лымарева, А.С. Ткачев, А.Н. Болотенко // Экономика устойчивого развития. 2018. - № 3 (35). - С. 152-155.

32. Лымарева О.А. Сравнительный анализ управления персоналом в России и Японии: адаптация или свой путь [Текст] / О.А. Лымарева, Е.Е. Карюк // В сборнике: Актуальные вопросы развития экономического потенциала хозяйствующих субъектов в условиях импортозамещения, санкций и контрсанкций. Материалы региональной научно-практической конференции. 2015. - С. 52-53.

33. Магомедрасулова Х.А. Анализ использования трудовых ресурсов / Х.А. Магомедрасулова // [Электронный ресурс].-URL: [https:// www.nauchforum.ru](https://www.nauchforum.ru).- 02.04.2020

34. Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий. Учебно-практическое пособие. - М.: Дашков и К, 2015. - 344 с.

35. Надеждина, В.И. Эффективная мотивация персонала. Как добиться максимум результата при минимуме затрат [Текст] / В.И. Надеждина. - М.: Харвест, 2016. - 254 с.

36. Овчаренко М.С. Охрана труда в организации с позиции бережливого производства[Текст] / М.С. Овчаренко, А.А. Овчаренко // В сборнике: Научное обеспечение развития АПК в условиях импортозамещения. Сборник научных трудов международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава «Научное обеспечение развития сельского хозяйства и снижение технологических рисков в продовольственной сфере»: в 2-частях. 2017. - С. 404-408.

37. Одегов Ю.Г. Управление персоналом. - М.: Юрайт, 2014.- 532 с.

38. Парушина Н.В. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов и фонда заработной платы организации / Н.В. Парушина, Н.А. Лытнева// [Электронный ресурс].-URL: [https:// www.consultant.ru](https://www.consultant.ru).- 02.04.2020

39. Плоц О. А. Эффективность и производительность труда / О.А. Плоц// [Электронный ресурс].-URL: [https:// www. moluch.ru](https://www.moluch.ru).- 02.04.2020

40. Подлепа В.А. Анализ и оценка частных потенциалов коммерческой организации / В.А. Подлепа// [Электронный ресурс].-URL: [https:// cyberleninka.ru](https://cyberleninka.ru).- 02.04.2020

41. Русак О.Н. Десять направлений развития охраны труда[Текст] /О.Н. Русак, В.М. Минько // Вестник МАНЭБ. 2018. - Т. 23. - № 2. - С. 46-48.

42. Скороходова К. В. Теоретические основы анализа эффективности использования трудовых ресурсов / К.В. Скороходова// [Электронный ресурс].-URL: [https:// www. moluch.ru](https://www.moluch.ru).- 02.04.2020

43. Савченко А. Как построить систему оценки эффективности персонала // Кадровик. Кадровый менеджмент. - 2016. - №2. - С. 4-6.

44. Сорочайкин, А.Н. Управление персоналом [Текст]: глоссарий: терминологический словарь / А.Н. Сорочайкин, Л.В. Ермолина. - Самара: Самарский университет, 2017. - 104 с.

45. Столярова О.А. Повышение производительности труда и эффективности использования трудовых ресурсов в сельском хозяйстве / О.А. Столярова// [Электронный ресурс].-URL: [https:// cyberleninka.ru](https://cyberleninka.ru).- 02.09.2019

46. Стрыгина В. Систематизация бизнес-процесса «Наем персонала»: оценка кандидатов // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. -2015. - №8. - С. 15-16.

47. Сулова, И.М. Мотивация как фактор совершенствования управления персоналом [Текст] / И.М. Сулова // Научные и технические библиотеки. - 2016.-№ 12.-С . 5-12.

48. Тен Н.В. Методика анализа эффективности использования трудовых ресурсов в предпринимательской деятельности / Н.В. Тен, И.Т. Абдукаримов// [Электронный ресурс].-URL: [https:// www.consultant.ru](https://www.consultant.ru).- 02.04.2020

49. Улезько И.В. Анализ использования трудовых ресурсов на предприятии / И.В. Улезько, А.И. Черных// Горинские чтения. Наука молодых – инновационному развитию АПК. Материалы Международной студенческой научной конференции. 2019. Издательство: Белгородский государственный аграрный университет имени В.Я. Горина(Майский)

50. Управление персоналом организации / Под ред. А .Я. Кибанова - М.: Инфра - М, 2018. - 636 с.

51. Управление персоналом предприятия [Текст] / Под ред. Н.В. Родионова - М.: Юнити - Дана. Единство, 2011. - 496 с.

52. Управление персоналом в России: вектор гуманизации. Книга 7 [Текст] / Т.О. Разумова, Н.Б. Спиридонова, И.Б. Дуракова, С.М. Талтынов, Е.В. Майер, С.И. Сотникова, А.Л. Жуков, Ю.В. Долженкова, Г.Г. Руденко, Ю.А. Фирсова, О.Ю. Ширяев, Т.Ю. Гречко, Е.А. Митрофанова, А.Е. Митрофанова, С.П. Пугач, В.Г. Коновалова, В.В. Горский, Л.Е.Горская. - Издательство: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М»Москва, - 2020. Сер. Научная мысль - 254 с.

53. Управление современной компанией [Текст] / Под ред. Б. Мильнера и Ф. Миса. - М.: ИНФРА-М, 2016. - 400 с.

54. Петрова Н.И. Система мотиваций - сущность, виды, методы [Текст] / Н.И. Петрова. - Нижний Новгород: Регент, 2018. - 80 с.
55. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. - М.: Инфра-М, 2012. - 352 с.
- 56 Хабибуллин М. И. Проблемы повышения уровня производительности труда/ М.И. Хабибуллин // [Электронный ресурс].-URL: [https:// www.moluch.ru](https://www.moluch.ru).- 02.04.2020
57. Харламова К.Д. Эволюция концепций управления человеческими ресурсами [Текст] / К.Д. Харламова, О.А. Лымарева // В сборнике: Наука и инновации в современных условиях. Материалы всероссийской междисциплинарной конференции . 2019. - С. 145-148.
58. Хачатурян Э.Г. Значимость личностных качеств при отборе персонала [Текст] / Э.Г. Хачатурян, О.А. Лымарева // В сборнике: Экономика и общество в условиях модернизации. Материалы II международной научно-практической конференции. 2017. С. 181-185.
59. Шаталова Н. И. Познание трудового потенциала работника как социальная проблема [Текст] / Н.И. Шаталова // Дискуссия: журнал научных публикаций. - 2016. - № 10 (18) декабрь. - С. 152-157.
60. Яковлева И.Р. Управленческие решения: [Текст] / И.Р. Яковлева // Учебное пособие. - Белгород: Кооперативное образование, 2015. - 277 с.

**ЭФЕКТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ  
ПЕРСОНАЛА**  
**коллективная монография**

**Факультет**                      экономический  
**Кафедра**                        экономики

Сдано в печать 06.10. 2020 г. Уч.-изд. л 3,68  
Тираж 10 экз.  
Заказ № 278

ФГБОУ ВО «Белгородский государственный аграрный университет  
имени В.Я. Горина»  
308503, Белгородская область, Белгородский район, пос. Майский  
ФГБОУ ВО «БелГАУ им. В.Я. Горина». Цех оперативной печати.