

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Прикладная экономика»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Заведующий кафедрой,  
д.э.н., доцент  
\_\_\_\_\_ Т.А. Худякова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Повышение эффективности использования трудовых ресурсов на  
примере ООО «Ринг-74»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ – 38.03.02.2020.579.ПЗ ВКР

Руководитель,  
д.э.н., профессор  
\_\_\_\_\_ Е.А. Лясковская  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Автор,  
студент группы ЭУз-572  
\_\_\_\_\_ Е.М. Ишуков  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Нормоконтролер,  
ст. преподаватель  
\_\_\_\_\_ Н.В. Тихонова  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2020 г.

Челябинск 2020

## АННОТАЦИЯ

Ишуков Е.М. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов на примере ООО «Ринг-74». – Челябинск: ЮУрГУ, ЭУз-572, 2020, 72 с., 16 ил., библиогр. список – 75 наим., 1 приложение, 19 л. раздаточного материала ф. А4.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки программы повышения эффективности использования трудовых ресурсов ООО «Ринг-74» (магазин «Reebok»).

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит теоретические основы понятия «трудовые ресурсы» и особенности их эффективности. Дана характеристика основным показателям эффективности трудовых ресурсов. Определены современные методы повышения эффективности работы сотрудников, а также особенности структуры заработной платы торгового персонала предприятий.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает анализ основных финансовых показателей деятельности предприятия, анализ трудовых ресурсов, опрос сотрудников, а также анализ внешней и внутренней среды. На основании результатов исследования создан SWOT-анализ, который выявил основную проблему, на решение которой будут направлены предложенные мероприятия.

Результатом работы стала разработанная программа повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	8
1 ОСОБЕННОСТИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ	
1.1 Понятие и виды трудовых ресурсов.....	10
1.2 Показатели эффективности использования трудовых ресурсов.....	12
1.3 Современные методы повышения эффективности использования трудовых ресурсов.....	16
1.4 Особенности формирования заработной платы торгового персонала.....	17
2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАГАЗИНА «REEBOK»	
2.1 Общая характеристика магазина «Reebok» и анализ основных финансовых результатов.....	23
2.2 Анализ трудовых ресурсов.....	25
2.3 Опрос сотрудников.....	32
2.4 Конкурентный анализ.....	35
2.5 PEST-анализ.....	40
2.6 SWOT-анализ.....	43
3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ	
3.1 Предложения по повышению эффективности использования трудовых ресурсов.....	47
3.2 Расчет стоимости предложений по проекту и определение экономического эффекта.....	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	62
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	65
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	71



## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** В условиях ужесточения конкуренции успех любой организации все в большей степени зависит не столько от ее производственных и финансовых ресурсов, сколько от человеческих. Современное развитие экономики определяется переходом к так называемой «новой экономике», ориентированной на уникальный человеческий опыт и использование уникального человеческого потенциала. Поэтому эффективное управление и развитие трудовых ресурсов становится для предпринимательских структур первостепенной задачей.

**Цель работы** – разработка программы повышения эффективности использования трудовых ресурсов магазина «Reebok» (ООО «Ринг-74»).

### **Задачи работы:**

- 1) дать определение понятию «трудовые ресурсы»;
- 2) охарактеризовать основные показатели эффективности трудовых ресурсов;
- 3) определить современные методы повышения эффективности трудовых ресурсов;
- 4) провести анализ основных финансовых показателей деятельности предприятия;
- 5) провести анализ внутренней и внешней среды предприятия;
- 6) провести анализ трудовых ресурсов ООО «Ринг-74»;
- 7) сформировать предложения по повышению эффективности использования трудовых ресурсов и оценить их эффективность.

**Объектом работы** является ООО «Ринг-74», магазин «Reebok».

**Предметом работы** является система использования трудовых ресурсов на предприятии.

Структура выпускной квалификационной работы основывается на исследовании и включает: введение, три главы, заключение, библиографический список, приложения.

Во введении обоснована актуальность темы работы, сформулированы объект, предмет, цель и задачи исследования, кратко раскрыто содержание.

Первая глава посвящена теоретическим основам понятия «трудовые ресурсы» и особенностям их эффективности. Дана характеристика основным показателям эффективности трудовых ресурсов. Определены современные методы повышения эффективности работы сотрудников, а также особенности структуры заработной платы торгового персонала предприятий.

Во второй главе проводится анализ основных финансовых показателей деятельности предприятия, анализ трудовых ресурсов, опрос сотрудников, а также анализ внешней и внутренней среды. На основании результатов исследования создан SWOT-анализ, который выявил основную проблему, на решение которой будут направлены предложенные мероприятия.

В третьей главе представлена программа мероприятий по повышению эффективности работы трудовых ресурсов ООО «Ринг-74», рассчитана стоимость предложенных мероприятий и проведена оценка результатов, предложенных мероприятий, а также рассчитана экономическая эффективность.

Заключение содержит основные выводы и рекомендации по работе. Библиографический список включает в себя перечень из 75 работ зарубежных и отечественных авторов по проблемам менеджмента и управлением персонала, а также Интернет-источники, которые были использованы во время исследования.

Приложения содержат иллюстративный и графический материал, поясняющий основные положения выпускной квалификационной работы и особенности разработанной программы мероприятий.

**Источниками** исследования стали практические исследования отечественных и зарубежных ученых и специалистов, материалы научных конференций, статистическая отчетность, локальные нормативные документы и данные внутренней статистической и бухгалтерской отчетности ООО «Ринг-74».

**Результат** работы, а точнее ее практическая значимость заключается в том, что основные положения, выводы и рекомендации стали основой реального применения предложенных рекомендаций на предприятии и получения видимых результатов от их внедрения.

# 1 ОСОБЕННОСТИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

## 1.1 Понятие и виды трудовых ресурсов

Трудовые ресурсы – главный ресурс, от качества и эффективности которого во многом зависят результаты деятельности предприятия и его конкурентоспособность.

Под ресурсами предприятия понимается совокупность наемных работников различных профессионально-квалификационных групп, занятых на предприятии в соответствии со штатным расписанием, а также работающие собственники организации, получающие на предприятии заработную плату [25].

Существует несколько трактовок понятия «трудовые ресурсы» различными авторами (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Различные трактовки понятия «трудовые ресурсы»

Автор	Понятие
Егоршин А.П [16]	«Трудовые ресурсы – трудовая часть населения, которая обладает физическими и интеллектуальными возможностями для создания новых продуктов в виде материальных благ и услуг»
Соловьев А.П. [46]	«Трудовые ресурсы – это совокупность носителей функционирующей и потенциальной общественной и индивидуальной рабочей силы и тех отношений, которые возникают в процессе ее воспроизводства»
Мордовин С.К. [34]	«Трудовые ресурсы являются главным ресурсом каждого предприятия, от качества и эффективности использования которого во многом зависят результаты деятельности предприятия»

Для описания трудовых ресурсов на уровне предприятия принято использовать понятия «трудовые ресурсы предприятия», «персонал предприятия» и «кадровый потенциал».

Трудовые ресурсы предприятия представлены работниками, прошедшими специальную подготовку, имеющими опыт и навыки в труде и занятыми на предприятии [18].

Персонал предприятия (кадры, трудовой коллектив) – совокупность работников, входящих в списочный состав предприятия [10].

Кадровый потенциал – способность кадров решать стоящие перед ними текущие и перспективные задачи [16]. Он определяется численностью кадров, их образовательным уровнем, личностными качествами, профессионально-квалификационной, половозрастной структурой, характеристиками трудовой и творческой активности.

Состав и количественные соотношения отдельных категорий и групп работников предприятия характеризуют структуру кадров, представленную на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Структура кадров



## 1.2 Показатели эффективности использования трудовых ресурсов

Каждый процесс в организации оценивается с точки зрения его эффективности и управление трудовыми ресурсами – не исключение. Последний этап управления трудовыми ресурсами – это оценка эффективности данного процесса. Оценивать эффективность управления персоналом необходимо, используя следующие показатели [6]:

- 1) производительность труда (выручка на 1 сотрудника);
- 2) анализ фонда оплаты труда;
- 3) анализ движения трудовых ресурсов и др.

Производительность труда является показателем экономической эффективности трудовой деятельности работников предприятия. Производительность труда рассчитывается сопоставлением всех выпущенных товаров (услуг) и затрат труда, другими словами характеризуется или выработкой на единицу затрат труда, или трудоемкостью (время, которое затрачивается на продукцию) [64].

Методы измерения производительности представлены на рисунке 1.2.

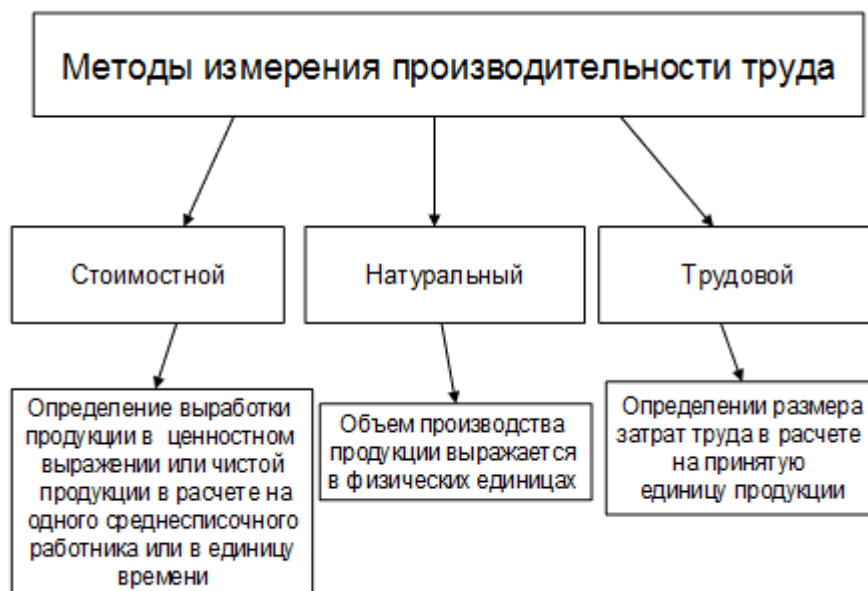


Рисунок 1.2 – Методы измерения производительности труда

При измерении производительности труда, к примеру, в магазине, используется трудовой метод. Формула производительности труда (выручки на 1 сотрудника) рассчитывается следующим образом [36]:

$$ПТ = \frac{ОБ.ПР}{Ч_{СР.ОБЛ.}} \quad (1.1)$$

где ОБ. ПР. – объем продаж (выручки);

$Ч_{СР.ОБЛ.}$  – среднесписочная численность рабочих.

Важнейшей составной частью затрат на персонал является оплата труда. В расходы на нее включаются любые начисления работникам в денежной или натуральной формах, стимулирующие начисления и надбавки, компенсационные начисления, связанные с режимом работы или условиями труда, премии и единовременные поощрительные начисления, а также расходы, связанные с содержанием этих работников, предусмотренные трудовыми договорами или коллективными договорами [12].

Оплата труда – это выраженная в денежной форме доля труда сотрудника, вложенного им при создании продукции предприятия [7]. Эта доля выплачивается сотруднику, и он единолично распоряжается этими средствами.

Состав средств на оплату труда представлен на рисунке 1.3.

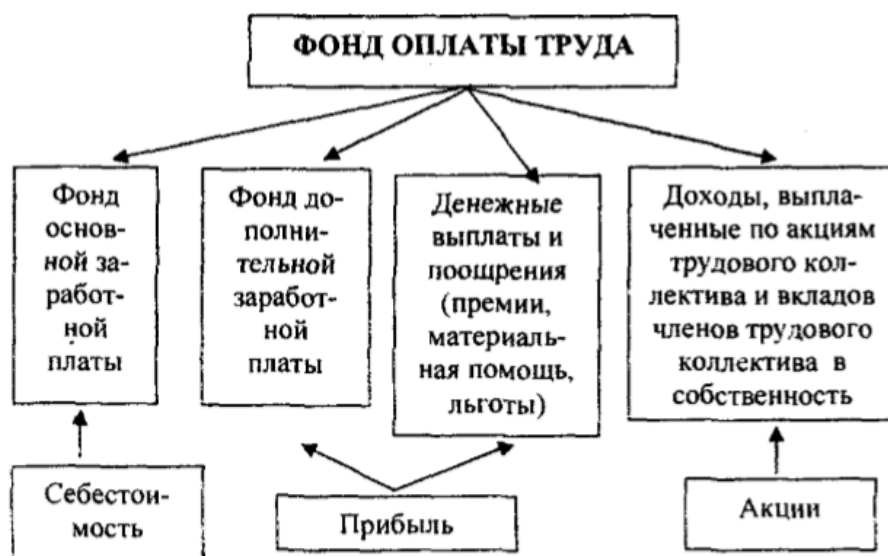


Рисунок 1.3 – Состав средств на оплату труда

В состав фонда основной заработной платы включаются следующие элементы [42]:

1) заработная плата, которая начислена за выполненную работу (отработанное время) по нарядным расценкам, тарифным ставкам, должностным окладам или по среднему заработку, независимо от форм и систем оплаты труда, принятых на предприятии;

2) оплата труда работников, которые не относятся к штату предприятия, за выполнение работ по договору гражданско-правового характера, включая договор подряда, при условии, что расчеты с работниками за выполненную работу проводятся непосредственно данным предприятием;

3) оплата ежегодных и дополнительных отпусков в соответствии с законодательством, денежных компенсаций за неиспользованный отпуск;

4) оплата рабочего времени работников, которые привлекаются к выполнению государственных или гражданских обязанностей, если эти обязанности выполняются в рабочее время в соответствии с законодательством;

5) оплата за работу в выходные и праздничные (нерабочие) дни, сверхурочное время по расценкам, установленным законодательными актами;

б) доплата за вредные условия труда.

Формула расчета фонда оплаты считается как [52]:

$$ФОТ = ЗП_{СР.Г.} \cdot Ч_{СР.ОБЛ.} \quad (1.2)$$

где  $ЗП_{СР.Г.}$  – средняя годовая заработная плата 1 работника;

$Ч_{СР.ОБЛ.}$  – среднесписочная численность рабочих.

Анализ движения трудовых ресурсов включает в себя вычисление [44]:

- 1) коэффициента оборота кадров по приему;
- 2) коэффициента оборота кадров по выбытию;
- 3) коэффициента текучести кадров;
- 4) коэффициента сменяемости кадров.

Остановимся подробнее на каждом.

Коэффициент оборота кадров по приему – это отношение числа принятых за

год работников к среднесписочной численности работников [11].

Коэффициент оборота кадров по приему рассчитывается по формуле [35]:

$$K_{ОБ.ПР.} = \frac{Ч_{ПР.}}{Ч_{СР.ОБЛ.}} \quad (1.3)$$

где  $Ч_{ПР.}$  – количество принятых на работу;

$Ч_{СР.ОБЛ.}$  – среднесписочная численность рабочих.

Коэффициент оборота кадров по выбытию находим по следующей формуле:

$$K_{ОБ.В.} = \frac{Ч_{ОСВ.}}{Ч_{СР.ОБЛ.}} \quad (1.4)$$

где  $Ч_{ОСВ.}$  – количество освобожденных;

$Ч_{СР.ОБЛ.}$  – среднесписочная численность рабочих.

Коэффициент текучести кадров – это отношение количества освобожденных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины к средне учетной численности работающих [2].

Рассчитывается по формуле:

$$K_{ТК.} = \frac{Ч_{ЗВ.}}{Ч_{СР.ОБЛ.}} \quad (1.5)$$

где  $Ч_{ЗВ.}$  – количество освобожденных по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины;

$Ч_{СР.ОБЛ.}$  – среднесписочная численность рабочих.

Коэффициент сменяемости определяется как отношение меньшего из двух чисел (принятых или уволенных) к среднесписочной численности персонала.

Коэффициент сменяемости кадров находится по формуле [33]:

$$K_{СМ.} = \frac{Ч_{ПР.}}{Ч_{СР.ОБЛ.}} \quad (1.6)$$

где  $Ч_{ВЫБ.}$  – максимальное количество принятых работников, лиц;

$Ч_{СР.ОБЛ.}$  – среднесписочная численность рабочих.

### 1.3 Современные методы повышения эффективности использования трудовых ресурсов

Независимо от того, какой продукт создает компания, или какую услугу она предоставляет, увеличение эффективности труда может повысить ее прибыль. Компании, которые сегодня могут получить максимальную производительность и наилучшие результаты от каждого сотрудника исходя из ограниченных ресурсов, скорее всего, преуспеют в долгосрочной перспективе [21].

Нам удалось проанализировать несколько российских исследований по проблеме управления персоналом, произведенные на конец 2019 г., и выделить основные методы повышения эффективности работы трудовых ресурсов.

Перечислим методы:

- 1) внедрение единых цифровых технологий для работы;
- 2) наличие гибкого рабочего графика, а также возможности дистанционной работы;
- 3) контроль и установка точных сроков выполнения работы;
- 4) мотивационные бонусы.

Рассмотрим подробнее каждый метод.

Казалось бы, не актуально в 2020 году напоминать, что компьютерные технологии – отличный способ повысить производительность компании и помочь каждому работнику сделать больше за меньшее время. Однако это настолько динамично развивающаяся область, которая требует отдельного контроля за возникающими новинками, меняющими представление о рабочем процессе.

Оценивая состояние компании и потребность в компьютерных технологиях, необходимо изучить ручные процессы, которые используются в фирме, и решить, как они могут быть автоматизированы с использованием правильной технологии. Здесь также стоят задачи интернет-фильтрации (как не допустить, чтобы сэкономленное таким образом время распылилось) и организации удобных инструментов для коммуникации внутри команды: электронная почта и доски объявлений, мессенджеры и так далее.

Требование, чтобы все сотрудники придерживались одного и того же жесткого графика, независимо от работы или фактических потребностей компании, плохо для морального состояния и производительности организации. Предоставление работникам гибкости в отношении их графиков и рабочего времени, на самом деле, может повысить производительность, повысить лояльность и побудить работников сделать больше для компании.

Возможность для некоторых сотрудников работать на дому также может повысить производительность. Согласно исследованию, проведенному компанией «Regus» [71], удаленные работники выполняют на 9,5% больше задач. Таким образом, дистанционная работа оказывается экономически выгодной для некоторых предприятий, поскольку приводит к росту производительности.

Контроль и установка сроков выполнения работы также положительно влияют на повышение эффективности трудовых ресурсов. В данном случае необходимо отслеживать, сколько времени тратится сотрудником на выполнение определенной задачи. Для этого можно использовать любое из отслеживающих активность программных обеспечений и таким образом определить, какие задачи в целом за день осуществляются. Это поможет отказаться от лишнего и установить оптимальный срок для решения задачи. При этом сотрудник будет смотреть на часы и становится сфокусированным и продуктивным.

Как показывает исследование портала «Rusbases» [72], не только увеличение заработной платы влияет на повышение эффективности персонала. Сотрудников сегодня больше мотивируют бонусы, а не повышение оклада. Такими бонусами могут быть бесплатное медицинское обслуживание, подарки за выполнение или перевыполнение плана и т.п.

#### 1.4 Особенности формирования заработной платы торгового персонала

Заработная плата торгового персонала в России складывается из постоянной и переменной составляющих. Исследование, результаты которого приведены в книге Г. Десслера «Управление персоналом», показывает, что наиболее популярным соотношением между постоянной и переменной частями является: 80% оклада и

20% комиссионных. На втором месте разбиение на 70% и 30%, на третьем – 60% и 40% [15].

Средняя заработная плата продавца-консультанта одежды в России, согласно статистике [74], составляет 36 648 руб. (рисунок 1.4).

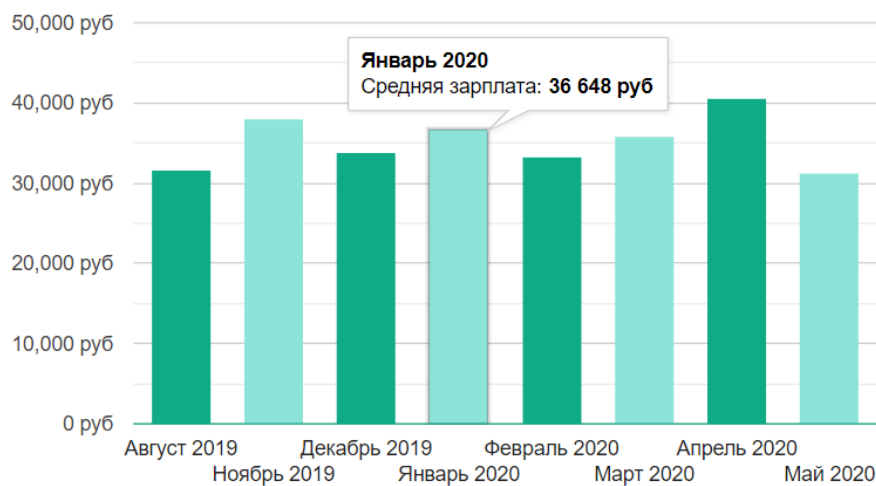


Рисунок 1.4 – Средняя заработная плата продавца-консультанта одежды по России

Средняя заработная плата продавца-консультанта одежды в Челябинске составляет 25 000 руб. (рисунок 1.5).

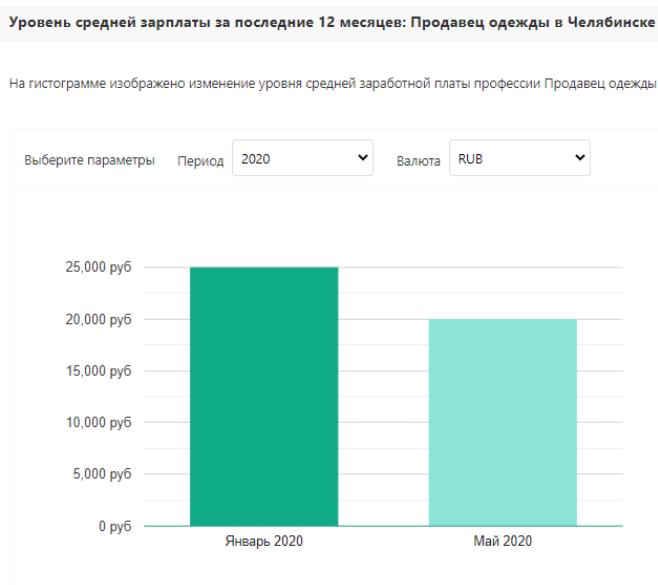


Рисунок 1.5 – Средняя заработная плата продавца-консультанта одежды по Челябинску

В настоящее время переменная часть компенсационного пакета для торгового персонала может зависеть как от индивидуальных результатов каждого конкретного сотрудника, так и от командных. Переменная часть может рассчитываться в зависимости от результатов деятельности, уровня компетентности, количества навыков, а также вклада сотрудника. Необходимо подчеркнуть, что организация может выбрать как одну основу для определения переменной части, так и несколько.

Переменная часть, зависящая от результатов деятельности сотрудника, выплачивается в следующих формах [54]:

- 1) процент от базового оклада за выполнение плана продаж;
- 2) фиксированный бонус за выполнение плана продаж;
- 3) повышающий коэффициент к окладу, зависящий от количества проданных единиц товара;
- 4) повышающий коэффициент к окладу, зависящий от доли покупателей в общем количестве посетителей магазина;
- 5) фиксированный процент от выручки;
- 6) фиксированный процент от выручки по категориям товара;
- 7) процент от выручки в зависимости от результатов аттестации.

Переменная часть, зависящая от уровня компетентности, выплачивается в виде повышающего коэффициента к базовому окладу.

Также, при определении структуры заработной платы, на наш взгляд, является важным тот факт, что торговый персонал практически всегда работает в группах. Поэтому, для того, чтобы избежать единоличного поведения со стороны сотрудников, необходимо либо четко разделять сферы деятельности сотрудников, либо отдельно вознаграждать работу всей группы.

Однако многие эксперты уверены, что оплату труда работников необходимо распределять на 3 части. Первую часть составляет постоянный оклад, на него приходится примерно 40% от всего заработка. Вторую часть составляет процент от личных продаж, на него может приходиться также 40%. Оставшаяся часть – это



процент от общих продаж магазина, который составляет 20%. Следовательно, необходимо использовать и личную, и коллективную мотивацию при формировании структуры заработной платы.

Наконец, важно учитывать, что структура заработной платы может стимулировать сотрудников только в том случае, если сотрудники понимают какие элементы входят в эту структуру и, более того, принимают эти элементы [48].

Личный план каждой функциональной единицы розничного магазина должен напрямую зависеть от общего плана торговой точки. Но ошибочно ставить одинаковые задачи консультанту с многолетним опытом и продавцу-новичку, только пришедшему в компанию. У опытных продавцов план продаж будет выше, но при этом больше будет и процент от личных продаж, и базовый оклад. Неопытный продавец получит меньший план и, соответственно, меньший оклад и процент. В результате его заработок будет ниже, но это совершенно нормально. Если план по магазину выполнен, то продавцы также получают установленный процент от общей прибыли.

При разработке индивидуальных планов для продавцов возникает понятие категории сотрудника. Если продавец долго и хорошо работает, выполняет план, успешно проходит аттестации, то его категория повышается. Соответственно, повышается оклад, увеличивается процент с продаж, но и план тоже. Сотрудники с разным опытом и результатом работы не могут находиться в одинаковых финансовых условиях, это правило действует во всех сферах рынка.

Если компания получает дополнительную прибыль, то по итогам временного периода сотрудники могут быть премированы. Премияльный фонд заработной платы может содержать дополнительный расчетный процент на увеличение базовых ежемесячных показателей продаж [61].

При достижении продавцом высоких результатов продаж, размер премии необходимо рассчитывать в индивидуальном порядке, но при этом она не должна превышать 40% от ежемесячного заработка. Помимо этого, многие специалисты

рекомендуют выплачивать премии не чаще, чем раз в квартал. Размер премии обычно составляет 10-25% от ежемесячного дохода.

Также не стоит забывать и о бонусах для продавцов. Так, например, для многих сотрудников возможность приобрести товар со скидкой является важным фактором мотивации. Эта процедура должна быть одинаковой для всего персонала. Размер скидки предприниматель должен оценивать самостоятельно.

Стоит компенсировать сотрудникам транспортные расходы, если магазин расположен в неудобном месте. Компенсация или частичная компенсация транспортных и других расходов – интересный материальный способ мотивации.

#### Вывод по разделу один

Таким образом, трудовые ресурсы предприятия важная и основополагающая составляющая его части, влияющая в целом на эффективность деятельности. Обобщающим показателем эффективности использования трудовых ресурсов является производительность труда. Помимо этого, при определении эффективности трудовых ресурсов стоит уделять внимание анализу фонда оплаты труда, а также анализу движения трудовых ресурсов.

В ходе работы мы обратились к российским исследованиям по проблеме управления персоналом, произведенные на конец 2019 г., и выделили основные методы повышения эффективности работы трудовых ресурсов, которые сегодня наиболее сильно влияют на деятельности работников, а именно:

- 1) внедрение единых цифровых технологий для работы;
- 2) наличие гибкого рабочего графика, а также возможности дистанционной работы;
- 3) контроль и установка точных сроков выполнения работы;
- 4) мотивационные бонусы.

Заработная плата торгового персонала в России складывается из постоянной и переменной составляющих. Соотношением между постоянной и переменной частями является: 80% оклада и 20% комиссионных. Средняя заработная плата

продавца-консультанта одежды в России составляет 36 648 руб., по Челябинску – 25 000 руб.

В настоящее время переменная часть компенсационного пакета для торгового персонала может зависеть как от индивидуальных результатов каждого конкретного сотрудника, так и от командных. Переменная часть может рассчитываться в зависимости от результатов деятельности, уровня компетентности, количества навыков, а также вклада сотрудника. Необходимо подчеркнуть, что организация может выбрать как одну основу для определения переменной части, так и несколько.

## 2 АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАГАЗИНА «REEBOK»

### 2.1 Общая характеристика магазина «Reebok» и анализ основных финансовых результатов

ООО «Ринг-74» начало свою деятельность 3 марта 2018 г. На рынке компания находится уже третий год. Компания «Ринг-74» является представителем бренда «Reebok» в России. В Челябинске магазин функционирует в ТРК «Алмаз». Также для снабжения торговой точки в ТРК «Алмаз» и работы с интернет-заказами в Челябинске оборудован склад. Он представляет из себя промежуточную точку, на которой принимается товар от поставщика, формируются поступающие интернет-заказы и поставки на склад магазина, который находится непосредственно при торговом помещении в ТРК.

Миссия бренда «Reebok» – поддержать всех, кто любит фитнес, стремится раскрыть свои способности, испытать себя и стать лучше. Долгосрочные цели – увеличение доли рынка спортивной одежды [73]. Среднесрочные цели – улучшение качества и удобства одежды, путем внедрения новых технологий и разработок. Краткосрочные цели – уменьшение издержек производства.

Ассортимент магазинов «Reebok» подразделяется на несколько категорий: бег, тренинг, единоборства, танцы, йога, crossfit, а также повседневная одежда.

В магазинах представлена высокотехнологичная экипировка для бега, позволяющая чувствовать себя максимально комфортно во время прохождения необходимых дистанций.

Огромной популярностью пользуется форма для занятия тренировками. Форма является не только комфортной, разработанной специально для занятий тренингом с внедрением огромного количества функциональных новшеств, но и привлекательным дизайнерским решением. Клиенты, занимающиеся тренингом, в современном мире имеют потребность выглядеть красиво и эффектно даже когда занимаются тяжелыми тренировками в зале.

И основная третья часть ассортимента направлена на людей современных, предпочитающих смешивать стили при выборе повседневной одежды. Таким образом, они прекрасно сочетают одежду и обувь магазина с остальными составляющими гардероба.

Ассортимент, его оригинальное представление в магазине, грамотный мерчендайзинг помогают привлекать клиентов в магазин и заставляют возвращаться снова в магазины «Reebok» с концепцией компании «Ринг-74».

Проведем анализ основных финансовых результатов работы ООО «Ринг-74» в г. Челябинске за период с 2018 по 2019 г. в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Основные финансовые показатели ООО «Ринг-74»

Показатели	2018	2019	Отклонения	
	Сумма, тыс.руб.	Сумма, тыс.руб.	Абсолютное, тыс.руб.	Относительное, %
Выручка от продажи	57 100	64 874	7 774	13,61
Себестоимость продаж	37 262	48 272	11 010	29,55
Валовая прибыль	19 838	16 602	-3 236	-16,31
Прибыль от продаж	19 838	16 602	-3 236	-16,31
Прочие доходы	2 215	2 025	-190	-8,58
Прочие расходы	12 047	12 037	-10	-0,08
Прибыль до налогообложения	10 006	6 590	-2 416	-24,14
Текущий налог на прибыль	1 501	989	-512	-34,11
Чистая прибыль	8 505	5 602	-2 903	-34,13

Выручка компании за анализируемый период увеличилась в 2019 г. на 7 774 тыс. руб. (13,61%) по сравнению с 2018 г. Себестоимость продаж в 2019 г. увеличилась на 11 010 тыс. руб. по сравнению с 2018 г. Однако, чистая прибыль предприятия снизилась на 34%, что связано с увеличением себестоимости продаж на 30%. Уменьшение выручки говорит о необходимости внедрения мероприятий, в том числе, связанных с повышением эффективности трудовых ресурсов.

## 2.2 Анализ трудовых ресурсов

Одним из важнейших факторов, которые влияют на результат деятельности любого предприятия, являются трудовые ресурсы. Основной деятельностью кадровой политики фирмы служит обеспечение функционирования и развития системы управления кадрами в направлении обеспечения качества, получения наилучших экономических результатов. В связи с этим, большое значение приобретает анализ труда и оценка эффективности его использования в производственном процессе [20].

Организационная структура ООО «Ринг-74» (магазин «Reebok») представлена на рисунке 2.1.



Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Ринг-74»

Для ООО «Ринг-74» выбрана линейная организационная структура из-за ее преимуществ: четкой системы взаимных связей функций и подразделений, системы единоначалия и оперативности в принятии решений.

В компании «Ринг-74», в частности в магазине «Reebok» подбором персонала занимается управляющий магазина. Поиск сотрудников проходит в режиме «онлайн» на сайтах по подбору персонала. Отправляются приглашительные письма с целью приглашения на собеседование, либо производятся звонки лично, если заинтересованное лицо оставило необходимые контакты. Так же рассматриваются входящие заявки на собеседования.

Для компании важно найти сотрудника, который будет ответственным, активным, коммуникабельным. Интерес к бренду, к работе в молодом дружном коллективе и возможность развиваться – также являются важными критериями при подборе персонала.

Как только найден подходящий кандидат, начинается стажировка, во время которой сотрудника обучают работе в зале, работе с товаром, предлагают пройти обучение на тему истории компании, работы с клиентами и т.д.

Сплоченная команда продавцов, которая максимально владеет материалом и всей необходимой информацией о работе с клиентами, достигает больших результатов и помогает тем самым развиваться компании в целом.

В магазине «Reebok» основой качественного сервиса является постоянное развитие и обучение. Образовательная база компании дает возможность продвижения по карьерной лестнице, так как сотрудник повышает свои навыки, увеличивает объём своих знаний как количественно, так и качественно.

Для повышения уровня знаний сотрудников магазина в компании проводятся следующие мероприятия:

- 1) аттестация сотрудников (раз в 3 месяца) в формате тестирования, включающее в себя историю компании, технологии производства, технику продаж и т.п.;

2) обучение персонала в связи с обновлением ассортимента, а также в связи с внедрением новых технологий продаж;

3) обсуждение результатов по окончании месяца в формате собрания, выявление сильных и слабых сторон работы по прошедшему месяцу, разбор показателей сотрудников, поиск ошибок в работе.

Рассмотрим численность трудовых ресурсов ООО «Ринг-74» (таблица 2.2).

Таблица 2.2 – Трудовые ресурсы ООО «Ринг-74»

Показатели	2018	2019	Абсолютное отклонение, чел.	Относительное отклонение, %
Численность персонала, в т.ч.	28	37	9	32
Директор	1	1	0	0
Управляющий магазина	1	1	0	0
Мерчендайзер	2	4	2	100
Продавец-консультант магазина	6	12	6	100
Кассир магазина	9	9	0	0
Подсобный работник магазина	4	4	0	0
Уборщица магазина	2	2	0	0
Охранник магазина	2	2	0	0
Водитель	1	2	1	100

По данным таблицы 2.2 видно, что на предприятии в целом наблюдается увеличение общей численности персонала.

Рассмотрим возрастной состав персонала на конец 2019 г в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Возрастной состав персонала ООО «Ринг-74»

Возраст	Кол-во чел.	Проценты
18-25	19	51,3%
25-35	7	18,9%
35-45	5	13,5%
45+	6	16,3%

На рисунке 2.2 представлена диаграмма возрастных данных трудовых ресурсов магазина.





**Рисунок 2.2 – Возрастной состав персонала**

Согласно рисунку 2.2 можно отметить, что больше 50% персонала – это молодые люди возраста от 18 до 25 лет, которые готовы к профессиональному росту. Численность персонала возраста 25-35 лет составляет 18,9%, от 35-45 лет – 13,5%, от 45 лет – 16,3%.

Движение трудовых ресурсов и его динамика является важными составляющими анализа. Движение определяется коэффициентом оборота по приему и выбытию, коэффициентом текучести и коэффициентом сменяемости кадров.

Составим данные для оценки движения кадров за 2018-2019 гг. (таблица 2.4).

**Таблица 2.4 – Данные для оценки движения кадров**

Показатель	2018	2019
Среднесписочная численность, чел.	28	37
Принято работников	43	22
Выбыло работников, в т.ч.	15	13
Освобожденных по собственному желанию	11	8
За нарушение трудовой дисциплины	4	5

Проведем расчеты коэффициентов движения трудовых ресурсов.

1. Коэффициент оборота кадров по приему (формула 1.3):

$$K_{\text{ОБ.ПР.}} (2018) = 43/28=1,53;$$

$$K_{\text{ОБ.ПР.}} (2019) = 22/37=0,59.$$

2. Коэффициент оборота кадров по выбытию (формула 1.4):

$$K_{\text{ОБ.В.}} (2018) = 15/28=0,53;$$

$$K_{\text{ОБ.В.}} (2019) = 13/37=0,35.$$

3. Коэффициент текучести кадров (формула 1.5):

$$K_{\text{ТК.}} (2018) = 15/28=0,53;$$

$$K_{\text{ТК.}} (2019) = 13/37=0,35.$$

4. Коэффициент сменяемости кадров (формула 1.6):

$$K_{\text{СМ.}} (2018) = 43/28=1,53;$$

$$K_{\text{СМ.}} (2019) = 22/37=0,59.$$

Получаем следующие данные движения трудовых ресурсов (таблица 2.5).

Таблица 2.5 – Показатели движения трудовых ресурсов ООО «Ринг-74»

Показатели	2018	2019	Абсолютное	Отклонение, %
1. Среднесписочная численность работников, лиц	28	37	9	32%
2. Коэффициент оборота кадров по приему	1,53	0,59	-0,94	-61,4%
3. Коэффициент оборота кадров по выбытию	0,53	0,35	-0,18	-33,9%
4. Коэффициент текучести кадров	0,53	0,35	-0,18	-33,9%
5. Коэффициент сменяемости кадров	1,53	0,59	-0,94	-61,4%

Таким образом, коэффициент оборота кадров по приему уменьшился на 61,4%, что связано с полным набором сотрудников в первый год открытия предприятия. Приведенные данные приема рабочих кадров свидетельствуют о том, что основным источником пополнения является прием работников самой организацией.

Коэффициент оборота кадров по выбытию уменьшается на 33,9%, что говорит о присутствии проблем с текучестью кадров, т.к. сама численность работников за рассматриваемый период увеличивается.

Коэффициент текучести снижается на 33,9%, однако текучесть кадров все равно присутствует.

В ООО «Ринг-74» используются две формы оплаты труда: повременно-премиальная и прямая-сдельная. При повременно-премиальной системе оплата рассчитывается не только за количество часов, но и за количество произведенных продаж продавцом. Повременно-премиальная форма применяется для оплаты труда уборщицы, охранников, водителей, подсобных рабочих магазина и всех работников склада. При прямой сдельной форме оплата вычисляется в зависимости от проделанных работ с учетом твердых расценок, утвержденных в трудовом договоре.

Структура фонда оплаты труда ООО «Ринг-74» представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Структура фонда оплаты труда ООО «Ринг-74»

Показатели	2018	2019	Отклонения	
			Абсолютное	Относительное, %
1. Фонд оплаты труда, тыс.руб.	8 820,8	9 020,3	199,5	2,26
2. Среднесписочная численность, чел.	28	37	9	32
3. Среднегодовая заработная плата работника, тыс. руб.	315	243,8	-71,2	-22,6

Таким образом, фонд оплаты труда увеличивается, однако среднегодовая заработная плата работника уменьшается на 22,6%.

Сравним среднюю ежемесячную заработную плату основных сотрудников магазина «Reebok» в ТРК «Алмаз» и среднюю ежемесячную заработную плату этих же специалистов по Челябинску, согласно данным статистики (таблица 2.7) [32].

Таблица 2.7 – Сравнение величины заработной платы в магазине и по Челябинску

Должность	Магазин «Reebok», руб.	По Челябинску, руб.
Мерчендайзер	28 000	21 800

Окончание таблицы 2.7

Должность	Магазин «Reebok», руб.	По Челябинску, руб.
Продавец-консультант магазина	35 000	25 000
Кассир магазина	25 000	18 600

Таким образом, мы видим, что уровень заработной платы основных сотрудников магазина «Reebok» в ТРК «Алмаз» выше средних заработных плат по Челябинску.

Производительность труда – один из показателей эффективности труда, который характеризует плодотворность полезной деятельности работников. Рассмотрим показатели производительности труда магазина «Reebok» (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Анализ производительности труда ООО «Ринг-74»

Показатели	2018	2019	Отклонения	
			Абсолютное	Относительное, %
Объем реализации товаров, тыс.руб.	57 100	64 874	7 774	13,6
Численность персонала, чел.	28	37	9	32
Производительность труда, тыс.руб/чел	2 039,2	1 753,3	-285,8	-14

Производительность труда одного работника в 2019 г. сравнительно с 2018 г. уменьшилась на 285,8 тыс. руб./чел в год. (около 14%). Это уменьшение обусловлено прежде всего с увеличением численности персонала на 32%, но при этом увеличении объема реализации всего на 13,6%.

Проведенный в данном разделе анализ позволил выявить следующие проблемы:

- 1) уменьшение в последний год заработной платы сотрудников, что говорит, в том числе, об уменьшении мотивации к работе;
- 2) спад производительности труда;
- 3) текучесть кадров.

Предложенные в дальнейшем мероприятия должны решить существующие проблемы.

Помимо этого, было замечено, что больше 50% персонала магазина – это молодые люди возраста от 18 до 25 лет, которые готовы к профессиональному росту. Поэтому мероприятия, направленные на трудовые ресурсы, не только должны быть экономически эффективны предприятию, но и быть интересны и современны для молодых людей.

### 2.3 Опрос сотрудников

Чтобы проанализировать осведомленность сотрудников о возможностях развития своей карьеры в магазине «Reebok», а также с целью выявления мнения персонала касательно условий труда и системы обучения, был проведен опрос. Для этого мы составили бланк анкеты и адресовали его сотрудникам магазина, а именно кассирам, продавцам-консультантам, мерчендайзерам и управляющим. Анкета представлена в приложении А.

В опросе приняли участие сотрудники разного пола, возрастной категории 18-40 лет. В исследовании участвовали 30 человек. Вопрос проводился анонимно с помощью платформы «Гугл.Формы».

На основании проведенного исследования получены следующие результаты.

На вопрос «Удовлетворены ли вы условиями труда?» 50% опрошенных ответили, что затрудняются с ответом. Помимо этого, 40% указали, что удовлетворены условиями, остальные 10% – не удовлетворены. Руководство магазина должно смутить большое количество персонала, которые затрудняются ответить на данный вопрос, что говорит о том, что, возможно, им все же не нравится условия, в которых они работают.

Результаты ответов на данный вопрос представлены на рисунке 2.3.

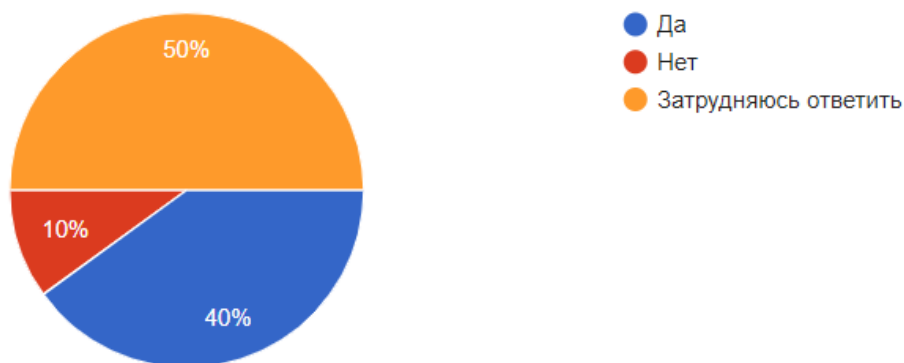


Рисунок 2.3 – Ответы сотрудников об удовлетворенности условиями труда

При ответе на вопрос «Какие причины не позволяют вам выполнять свою работу более эффективно?» были получены следующие ответы: «нехватка времени»; «недостаточно опыта», «не так давно в компании», «маленькая заработная плата», «не до конца изучил ассортимент». Различные барьеры в продвижении снижают мотивацию персонала и эффективность их деятельности, что напрямую влияет на финансовый результат организации. В данном случае с названными причинами можно бороться.

На вопрос «Проходили ли Вы обучающие мероприятия от «Reebok»?» (рисунок 2.4) за последний год?»: 48,6% опрошенных ответили – нет, но собираюсь в ближайшее время; 20% – да, проходил; 20% – нет, не проходил; 11,4% – прохожу сейчас. Большой процент сотрудников не проходили обучение, что несомненно отрицательно влияет на уровень их подготовки к работе.



Рисунок 2.4 – Ответы сотрудников о прохождении обучающих мероприятий

Одним из самых эффективных образовательных мероприятий, проводимых в магазинах (рисунок 2.5), сотрудники считают аттестацию (тестирование), около 60% респондентов выбрали данный вариант ответа. 37,1% считают эффективным образовательным мероприятием обучение в связи с обновлениями. 2,9% выбрали вариант «собрания в конце месяца». Вариант «другое» - 0% респондентов.

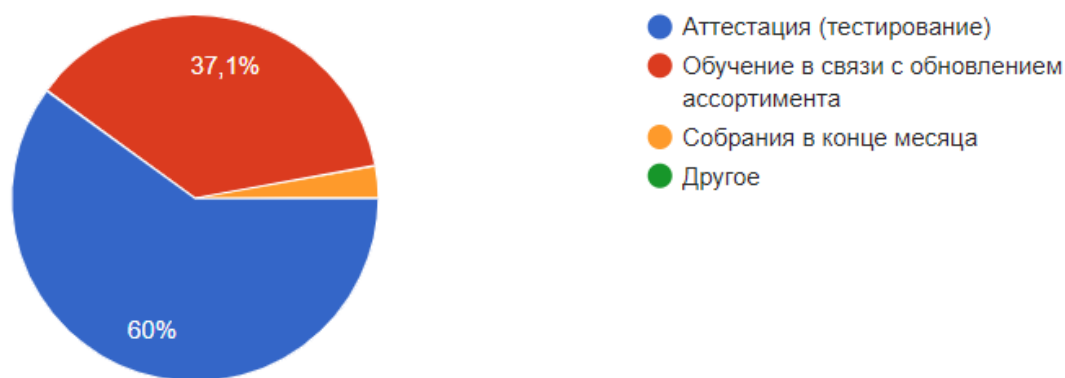


Рисунок 2.5 – Ответы сотрудников об эффективных образовательных мероприятиях

Говоря о том, какой видят сотрудники свою работу в «Reebok» в будущем (рисунок 2.6), 42,93% респондентов уверены, что перейдут на вышестоящую должность, 37,1% - планируют сменить компанию, 20% затрудняются ответить. Необходимо предпринять меры для устранения текучести кадров, тем более, если около 40% сотрудников уже сегодня планируют сменить компанию.

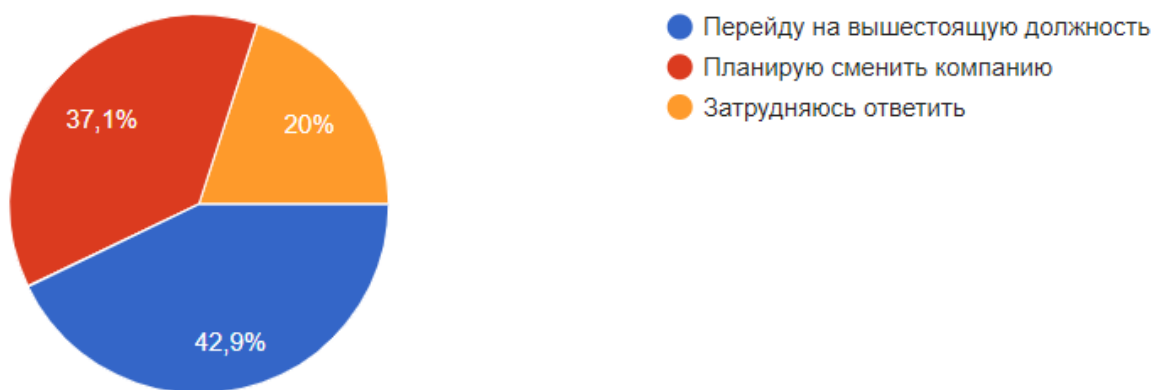


Рисунок 2.6 – Взгляд респондентов на свою дальнейшую работу в «Reebok»

Таким образом, если уделить должное внимание результатам проведенного опроса сотрудников и попытаться скорректировать систему управления, можно избежать текучести кадров и повысить привлекательность данного места работы для молодых людей, которые хотели бы развиваться в пределах компании «Reebok».

## 2.4 Конкурентный анализ

Теория Майкла Портера для оценки потенциальных рисков была разработана в далеком 1979 году, но сохранила популярность по сей день. Она заключается в оценке возможных неблагоприятных событий, которые могут так или иначе оказать влияние на бизнес в будущем. Анализ проводится в разрезе 5-ти факторов, влияющих на развитие бизнеса [68]:

- 1) покупатели (клиенты);
- 2) поставщики;
- 3) действующие конкуренты;
- 4) новые конкуренты;
- 5) товары-заменители.

Оценим рыночную власть покупателей на рынке. Проведем анализ влияния покупателей на магазин «Reebok» в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Оценка влияния покупателей на ООО «Ринг-74»

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	Более 80% продаж приходится на нескольких клиентов	Незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	Объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами
			+
Склонность к переключению на товары субституты	Товар компании не уникален, существуют полные аналоги	Товар компании частично уникален, есть отличительные характеристики, важные для клиентов	Товар компании полностью уникален, аналогов нет
		+	



Окончание таблицы 2.9

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Чувствительность к цене	Покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	Покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене	Покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		+	
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке	Неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара	Неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара	Полная удовлетворенность качеством
		+	
Итоговый балл	7		
4 балла	Низкий уровень угрозы ухода клиентов		
5-8 балла	Средний уровень угрозы ухода клиентов		
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы потери клиентов		

У магазина «Reebok» средний уровень угрозы ухода клиентов, что обусловлено наличием отличительных характеристик товаров, важных для клиентов, присутствием неудовлетворенности лишь второстепенными характеристиками товара, а также тем, что покупатель будет переключаться на товары конкурентов только при значимой разнице в цене.

Оценка рыночной власти поставщиков в данном случае рассматриваться не будет, так как у магазина «Reebok» имеется лишь единственный официальный поставщик.

Проведем в таблице 2.10 оценку рыночной власти действующих конкурентов, оценив уровень внутриотраслевой конкуренции.

Таблица 2.10 – Оценка уровня внутриотраслевой конкуренции

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка (3-10)	Небольшое количество игроков (1-3)
		+	

Окончание таблицы 2.10

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Темп роста рынка	Стагнация или снижение объема рынка	Замедляющийся, но растущий	Высокий
		+	
Уровень дифференциации продукта на рынке	Компании продают стандартизированный товар	Товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	Продукты компаний значительно отличаются между собой
		+	
Ограничение в повышении цен	Жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен	Есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	Всегда есть возможность к повышению цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли
			+
Итоговый балл	7		
4 балла	Низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 балла	Средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов	Высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

Анализ по данному фактору показал, что у магазина «Reebok» средний уровень внутриотраслевой конкуренции, что связано со средним уровнем насыщения рынка другими игроками, замедляющимся, но растущим темпом роста рынка, а также тем, что внутри рынка есть возможность к повышению цен.

В таблице 2.11 оценим угрозу входа на рынок новых игроков.

Таблица 2.11 – Оценка угрозы входа новых игроков

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Отсутствует	Существует только у нескольких игроков рынка	Значимая
		+	

Окончание таблицы 2.11

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	Отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
		+	
Дифференциация продукта	Низкий уровень разнообразия товара	Существуют микро-ниши	Все возможные ниши заняты игроками
		+	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	Низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	Средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	Высокий (окупается более чем за 1 год работы)
			+
Доступ к каналам распределения	Доступ к каналам распределения полностью открыт	Доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	Доступ к каналам распределения ограничен
	+		
Политика правительства	Нет ограничивающих актов со стороны государства	Государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
		+	
Готовность существующих игроков к снижению цен	Игроки не пойдут на снижение цен	Крупные игроки не пойдут на снижение цен	При любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены
		+	
Темп роста отрасли	Высокий и растущий	Замедляющийся	Стагнация или падение
		+	
Итоговый балл	16		
8 баллов	Низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов	Средний уровень угрозы входа новых игроков		
9-12 баллов	Высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Анализ показал, что у магазина «Reebok» средний уровень угрозы входа новых игроков, так как уже существует крупные игроки, которые занимают больше 50% доли рынка, и при этом, нужны достаточно крупные вложения для входа на рынок. Однако не стоит забывать о том, что у новых игроков практически сразу появляется доступ к каналам распределения, а также возможность использовать демпинг.

Оценим угрозы со стороны товаров-заменителей, заполнив таблицу 2.12.

Таблица 2.12 – Оценка угрозы со стороны товаров-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители «цена-качество»	Существуют и занимают высокую долю на рынке	Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют
			+
Итоговый балл	1		
1 балл	Низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла	Средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла	Высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Исходя из таблицы, можно сделать вывод, что на данный момент у магазина «Reebok» низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей, т.к. при нынешнем уровне производства крупных спортивных брендов, конкурентам сложно вывести на рынок новый товар, превосходящий существующий по качеству и при этом по более низким ценам.

Обобщим результаты конкурентного анализа 5 сил М.Портера, объединив все результаты в таблицу 2.13.

Таблица 2.13 – Итоговая таблица анализа 5 сил М.Портера

Параметр оценки	Значение	Описание	Направление работ
Угроза потери текущих клиентов	Средний	В большинстве случаев качество товара удовлетворяет потребителей. Покупатель переключается на товары конкурентов только при значимой разнице в цене	Рекомендуется рассмотреть возможность расширения ценового ассортимента при сохранении уникальности товаров, повышение качества консультаций в магазине

### Окончание таблицы 2.13

Параметр оценки	Значение	Описание	Направление работ
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Товар каждого из крупных игроков отличается своими индивидуальными характеристиками. Бренды не идут на снижение цен	Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков
Угроза со стороны новых игроков	Средний	Появление конкуренции со стороны новых игроков возможна, однако серьезной угрозы нет из-за высоких барьеров входа и уровня первоначальных инвестиций	
Угроза со стороны товаров-заменителей	Низкий	Компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует	Поддержание имиджа компании и устранение всех недостатков в работе

Таким образом, анализ 5 сил М.Портера показал, что «Reebok» является одним ведущих игроков рынка спортивной одежды, однако компании необходимо:

- 1) рассмотреть возможность расширения ценового ассортимента при сохранении уникальности товаров, повышение качества консультаций в магазине;
- 2) для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков;
- 3) поддерживать имидж и устранять все недостатки в своей работе.

#### 2.5 PEST-анализ

PEST-анализ – простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия или сферы в целом. PEST-анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST-анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT-анализа компании [19].

PEST-анализ основан на составлении перечня возможных воздействий на отрасль по следующим направлениям:

- 1) политические факторы (P);
- 2) состояние экономики (E);
- 3) социально-культурные особенности (S);
- 4) научно-техническая среда (T) [23].

Проведем PEST-анализ для магазина «Reebok» в таблице 2.13.

Таблица 2.13 – PEST-анализ для ООО «Ринг-74»

Группа	Фактор	Степень влияния
P (Political)	Международные торговые отношения	4
	Отсутствие государственных компаний в отрасли торговли спортивных товаров (отсутствие государственной монополии)	3
E (Economic)	Снижение уровня доходов населения	5
	Рост курса доллара и евро	5
	Высокая конкуренция на рынке спортивной одежды и обуви	5
S (Social)	Нежелание людей работать в сфере розничных продаж (спортивной одежды, инвентаря, обуви) из-за отсутствия престижа	5
	Популяризация спортивного образа жизни	5
T (Technological)	Развитие новых технологий пошива одежды и обуви	3
	Развитие онлайн-торговли в мире	5

Основными политическими факторами являются:

- 1) международные торговые отношения;
- 2) отсутствие государственных компаний в отрасли торговли спортивных товаров (отсутствие государственной монополии).

Обращаясь к политическим факторам, можно отметить наибольшую важность международных торговых отношений в рамках влияния на деятельность магазина. Сегодня почти все крупные бренды отшиваются в Китае, следовательно, какие-либо изменения отношений России и Китая будут влиять на деятельность нашего магазина. Помимо этого, не только отношения с Китаем, но и с Европой, откуда поставляется часть тканей для пошива, и где разрабатываются новые технологии

для производства спортивных товаров, так или иначе влияет на деятельность «Reebok».

Основными экономическими факторами являются:

- 1) снижение уровня доходов населения;
- 2) рост курса доллара и евро;
- 3) высокая конкуренция на рынке спортивной одежды и обуви.

Каждый из данных факторов особенно влияет на деятельность магазина. Снижение уровня доходов населения отражается на покупательской способности одежды и обуви. Рост курса доллара и евро влияет на саму стоимость товаров. А высокая конкуренция и присутствие большого количества известных брендов на рынке говорит о небольшой доле рынка у магазинов «Reebok».

Основными социокультурными факторами, влияющими на деятельность магазина, являются:

- 1) нежелание людей работать в сфере розничных продаж (спортивной одежды, инвентаря, обуви) из-за отсутствия престижа;
- 2) популяризация спортивного образа жизни.

Каждый из перечисленных факторов в полной мере влияет на нашу компанию. Одной из причин текучести кадров на предприятиях розничной торговли как раз и является нежелание людей работать в сфере продаж. Это обусловлено не только низкими заработными платами, но и отсутствием некоего престижа, который так важен в обществе.

Научно-техническая среда, влияющая на рынок спортивной одежды и обуви, состоит из следующих факторов:

- 1) развитие новых технологий пошива одежды и обуви;
- 2) развитие онлайн-торговли в мире.

В особенности в современных условиях пандемии наличие системы онлайн-заказов спасает предприятие и помогает оставаться на рынке. Этот фактор наиболее важный. Необходимо уделить ему внимание при разработке мероприятий повышения эффективности использования трудовых ресурсов.

PEST-анализ показал, что основными возможностями внешней среды для магазина «Reebok» могут стать:

- 1) развитие онлайн-торговли в мире;
- 2) популяризация спортивного образа жизни;
- 3) развитие торговой сферы и повышение престижность работы в ней.

Основные угрозы, способные повлиять на деятельность магазина:

- 1) снижение покупательской способности;
- 2) рост курса доллара и евро;
- 3) развитие конкуренции на рынке спортивной одежды и обуви.

Таким образом, внешняя среда активно влияет на состояние и развитие рынка спортивных товаров. Особое внимание при разработке программы мероприятий следует уделить экономическим, социокультурным и техническим факторам.

## 2.6 SWOT-анализ

Определим основные проблемы предприятия, которые необходимо решить в рамках выпускной квалификационной работы. Проведем SWOT-анализ.

SWOT-анализ – один из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании. Это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды [13].

С помощью SWOT-анализа выявляются и систематизируются сильные и слабые стороны предприятия, потенциал и угрозы, т.е. сравниваются внутренние ресурсы и слабости с рыночными возможностями [5]. На основании результатов сравнения делается вывод: куда предприятию двигаться дальше.

Основными сильными сторонами магазина «Reebok» являются:

- 1) разнообразный ассортимент (одежда, обувь, аксессуары);
- 2) одна из первых позиций среди мировых спортивных брендов;
- 3) молодой энергичный персонал, готовый развиваться в рамках компании.

Основными слабыми сторонами магазина «Reebok» служат:

- 1) текучесть кадров;



- 2) неудовлетворенность условиями труда у сотрудников;
- 3) недостаток обучающих мероприятий для сотрудников.

Основными возможностями внешней среды для магазина «Reebok» являются:

- 1) развитие онлайн-торговли в мире;
- 2) популяризация спортивного образа жизни;
- 3) развитие торговой сферы и повышение престижность работы в ней.

Основные угрозы, способные повлиять на деятельность магазина:

- 1) снижение покупательской способности;
- 2) рост курса доллара и евро;
- 3) развитие конкуренции на рынке спортивной одежды и обуви.

Построим матрицу оценок показателей SWOT-анализа (таблица 2.14).

Таблица 2.14 – Матрица оценок SWOT-анализа

		Сильные стороны			Слабые стороны			Итого
		1. Разнообразный ассортимент	2. Одна из первых позиций среди мировых спортивных брендов	3. Молодой энергичный персонал, готовый развиваться в рамках компании	1. Текучесть кадров	2. Неудовлетворенность условиями труда у сотрудников	3. Недостаток обучающих мероприятий для сотрудников	
Возможности	1. Развитие онлайн-торговли в мире	+1	+1	+1	0	0	-1	2
	2. Популяризация спортивного образа жизни	+1	+1	+1	-1	-1	-1	-1
	3. Развитие торговой сферы и повышение престижность работы в ней	0	+1	+1	-1	-1	-1	-1

Окончание таблицы 2.14

		Сильные стороны			Слабые стороны			Итого
		1. Разнообразный ассортимент	2. Одна из первых позиций среди мировых спортивных брендов	3. Молодой энергичный персонал, готовый развиваться в рамках компании	1. Текучесть кадров	2. Неудовлетворенность условиями труда у сотрудников	3. Недостаток обучающих мероприятий для сотрудников	
Угрозы	1. Снижение уровня доходов населения	+1	0	0	+1	+1	0	+1
	2. Рост курса доллара и евро	-1	-1	0	0	0	0	-2
	3. Развитие конкуренции на рынке спортивной одежды и обуви	+1	+1	+1	-1	-1	-1	0
Итого		3	3	4	-2	-2	-4	

Как показал анализ, основной сильной стороной предприятия являются молодой энергичный персонал, готовый развиваться в рамках компании. Основной слабой стороной является недостаток обучающих мероприятий для сотрудников.

Таким образом, в рамках выпускной квалификационной работы необходимо изменить систему стимулирования труда для сотрудников, что, в свою очередь, приведет к положительному отклику среди персонала, увеличит показатели работы магазина в целом и уменьшит текучесть кадров.

Внимание также нужно уделить фактору развития системы онлайн-заказов, которые особо актуальны в рамках современной пандемии.

Вывод по разделу два

Проведенный в данном разделе анализ позволил выявить следующие проблемы:

1) уменьшение в последний год заработной платы сотрудников, что говорит, в том числе, об уменьшении мотивации к работе;

2) спад производительности труда;

3) текучесть кадров;

4) уменьшение чистой прибыли.

Помимо этого, было замечено, что больше 50% персонала магазина – это молодые люди возраста от 18 до 25 лет, которые готовы к профессиональному росту. Поэтому мероприятия, направленные на трудовые ресурсы, не только должны быть экономически эффективны предприятию, но и быть интересны и современны для молодых людей.

В ходе исследования также был проведен опрос сотрудников, который показал, что, если уделить должное внимание результатам проведенного опроса сотрудников и попытаться скорректировать систему управления, можно избежать текучести кадров и повысить привлекательность данного места работы для молодых людей, которые хотели бы развиваться в пределах компании «Reebok».

Анализ 5 сил М.Портера показал, что «Reebok» является одним ведущих игроков рынка спортивной одежды, однако компании необходимо рассмотреть возможность расширения ценового ассортимента при сохранении уникальности товаров, повышение качества консультаций в магазине, для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков, поддерживать имидж и устранять все недостатки в своей работе.

SWOT-анализ выявил, что в рамках выпускной квалификационной работы необходимо изменить систему стимулирования труда для сотрудников, что, в свою очередь, приведет к положительному отклику среди персонала, увеличит показатели работы магазина в целом и уменьшит текучесть кадров.

Внимание также нужно уделить фактору развития системы онлайн-заказов, которые особо актуальны в рамках современной пандемии.

### 3 МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

#### 3.1 Предложения по повышению эффективности использования трудовых ресурсов

Анализ, проведенный в предыдущей главе показал, что в рамках выпускной квалификационной работы необходимо изменить систему стимулирования труда для сотрудников, что, в свою очередь, приведет к положительному отклику среди персонала, увеличит показатели работы магазина в целом и уменьшит текучесть кадров.

Система стимулирования труда – это не только заработная плата. Это в первую очередь создание таких условий труда, которые мотивируют персонал выполнять и перевыполнять планы [56], а также видеть свое развитие вместе с компанией «Reebok».

В связи с этим необходимо разработать новые современные мероприятия по повышению эффективности трудовых ресурсов, которыми станут:

- 1) изменение системы премирования;
- 2) обучающие мероприятия для сотрудников;
- 3) создание корпоративного сайта;
- 4) оптимизация работы интернет-магазина во время пандемии.

Программа мероприятий рассчитана на год – с 1 января 2020 г. до 1 января 2021 г. Подготовительный исследовательский этап запланирован на ноябрь-декабрь 2019 г. Оценка результатов запланирована на январь 2021 г.

Рассмотрим подробнее каждое мероприятие.

##### 1. Изменение системы премирования.

При общении с сотрудниками во время проведения опроса, нам удалось выяснить, что в магазинах существует система премирования через выполнение плана. Так, при выполнении плана 100% каждый сотрудник имеет премию, равную 2,5% от количества продаж в денежной единице. Если сотрудник перевыполняет план, процент премиальных не увеличивается. На наш взгляд, данная система не

мотивирует сотрудников продавать больше необходимого, следовательно, она нуждается в реформации.

Помимо этого, премия начисляется исходя из процента собственных продаж сотрудника, в случае чего в коллективе возникают споры, а кто именно сделал продажу определенному покупателю, ведь в магазине работает несколько продавцов и кассиров, а клиент может проконсультироваться сначала с одним сотрудником, а потом с другим.

Нами была предложена система премирования через общее выполнение плана магазина. При данной системе, чем больше продает весь магазин товаров, тем больше заработной платы начисляется. Этот показатель становится коллективным, сотрудники мотивированы работать качественно в команде. Что делает атмосферу в коллективе благоприятной и нацеленной на общий результат.

При этом, по окончанию квартала, в случае перевыполнения магазином плана сотрудники будут награждены возможностью приобрести бесплатно товары «Reebok» на сумму до 5 000 руб. Таким образом, сотрудники не только замотивированы получить большую заработную плату, но и при перевыполнении плана заработать подарки.

## 2. Обучающие мероприятия для сотрудников.

Обучающие мероприятия для сотрудников включают в себя:

- 1) личностные и профессиональные тренинги для продавцов, кассиров, мерчендайзеров (работа в команде, техники продаж);
- 2) специализированные курсы (ассортимент «Reebok», история и миссия «Reebok», технологии производства одежды и обуви «Reebok»).

Тренинги – это один из главных инструментов увеличения продаж для любого магазина. Обучение сотрудников, которые, непосредственно, раскладывают и продают товар, может гарантировать, что ассортимент будет представлен в самом выгодном свете, а покупатель уйдет домой довольный. Для того, чтобы тренинг был эффективен, важно очень серьезно подойти к выбору программы обучения. Существует большое количество тренингов, и они различаются как по

продолжительности, так и по глубине изучаемого материала. Наиболее востребованными являются тренинг продаж для продавцов и тренинг по управлению продавцами.

Помимо этого, нужно уделять внимание личностному развитию сотрудников. Тренинги о работе в команде, мотивационные тренинги, тренинги по открытию и развитию личностным качеств, тренинги по ораторскому искусству и т.п.

Определим кто и как должен проводить тренинги для сотрудников в магазине «Reebok».

Рассмотрим следующие варианты:

- 1) приглашение профессионального тренера;
- 2) назначение сотрудника компании (возможно, назначение на должность нового сотрудника – тренинг-менеджера), который будет систематично обучать персонал.

В первом случае, мы не можем проконтролировать качество пройденного тренинга и необходимую эффективность его прохождения для продавцов. Однако, современные тренеры могут быть близки молодым людям по духу, и именно они знают секреты современных практических методов, что безусловно положительно скажется на персонале.

Во втором случае, придется потратить время и силы для отбора, обучения и трудоустройства 1-2 тренинг-менеджеров, которые на постоянной основе будут проводить тренинги для сотрудников.

ООО «Ринг-74» выбрала для применения оба предложенных метода. Раз в месяц магазин «Reebok» будет приглашать профессионального тренера для проведения тренинга по личностному или профессиональному развитию. Помимо этого, с начала 2020 г. управляющий магазина каждый месяц будет проводить специализированные курсы.

### 3. Создание корпоративного сайта.

Как показал опрос сотрудников, а также анализ внутренней ситуации, в магазине «Reebok» наблюдается текучесть кадров, и в целом, сотрудники не

заинтересованы в дальнейшей продолжительной работе в ООО «Ринг-74». Помимо этого, менеджеры просто не знают о возможностях своего карьерного роста и развития вместе с «Reebok».

Для решения данной проблемы предлагается разработать корпоративный сайт для сотрудников магазина с целью информирования персонала о возможных обучающих курсах, тренингах, новостях компании, команде, правилах вычисления системы премирования, а также о предстоящих корпоративных событиях.

Особое внимание на сайте будет уделено возможностям карьерного роста, его этапам. Будут перечислены способы и сроки вертикального карьерного роста, опубликованы свободные на данный момент вакансии.

Для создания корпоративного сайта планируется привлечение digital-агентства. Сайт планируется запустить в начале февраля 2020 г.

Перечислим несколько разделов, присутствующих на сайте, и рассмотрим макеты дизайна сайта, созданные нами с помощью платформы «Tilda».

Как описывалось ранее, в рамках программы мероприятий по повышению эффективности сотрудников предусмотрены обучающие мероприятия. По словам сотрудников магазина, они не всегда осведомлены о обучающих мероприятиях, тренингах и курсах, которые они могут проходить.

Для этого был создан раздел «Обучение», доступный для всех сотрудников магазина «Reebok», в котором указаны даты предстоящих обучающих мероприятий, место их проведение и ведущие тренингов.

Помимо этого, в данном разделе сайта будут храниться фототчеты с тренингов, а также полезные обучающие материалы для сотрудников. В дальнейшем планируется отснять основные обучающие тренинги от «Reebok» и опубликовать на сайте.

Раздел «Обучение» представлен на рисунке 3.1.

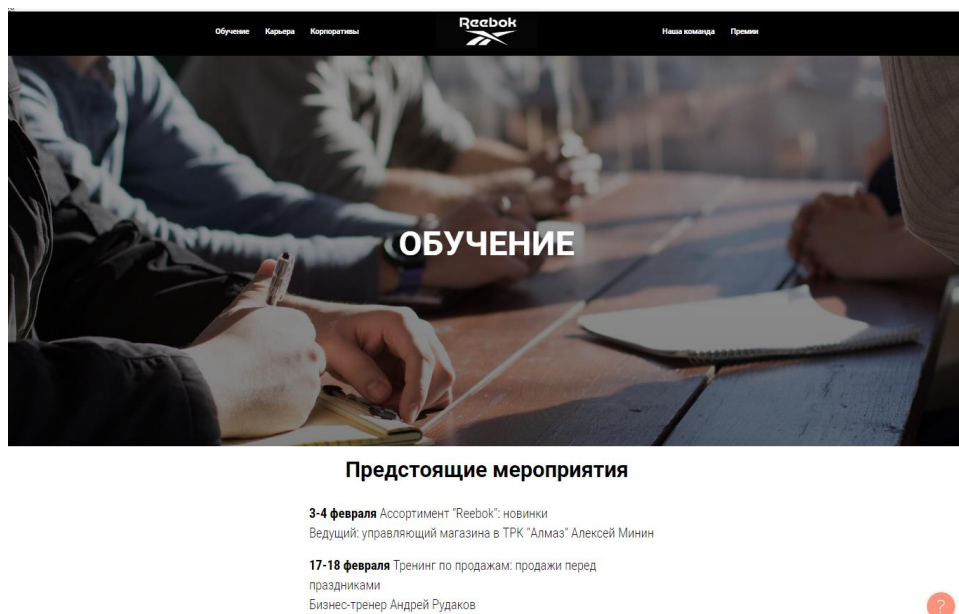


Рисунок 3.1 – Раздел «Обучение» на корпоративном сайте

Самый важный ресурс для достижения результата – это люди, которые привлечены в проект. Знакомство со всеми коллегами, знание обязанностей каждого специалиста всегда положительно сказывается на работе в коллективе. Нами был разработан раздел «Команда» (рисунок 3.2) на корпоративном сайте, в котором представлено краткое описание сотрудников магазина, а также указаны контактные данные.

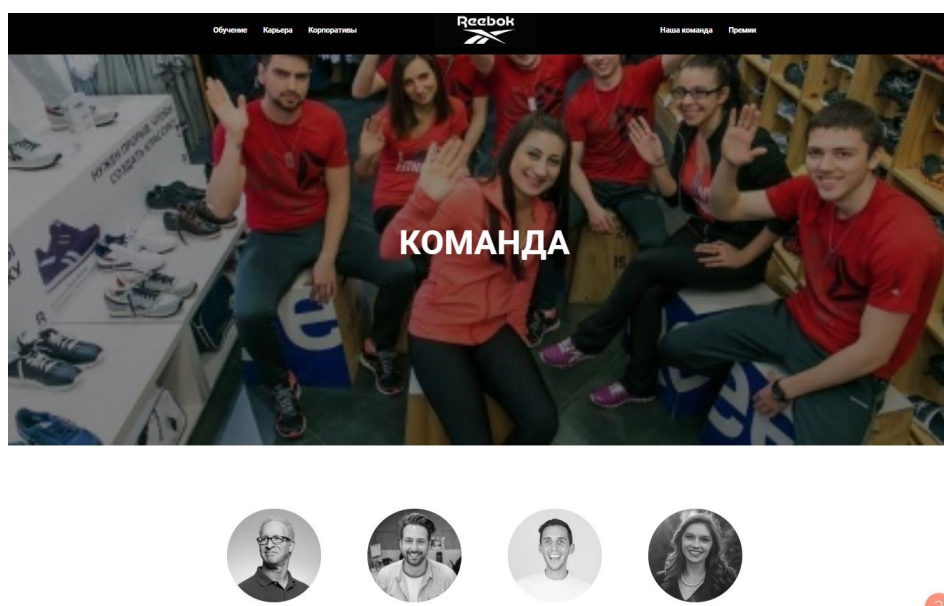


Рисунок 3.2 – Раздел «Команда» на корпоративном сайте



Недавнее исследование «HeadHunter» [75] дает следующую статистику: в 73% опрошенных компаний отмечать основные российские праздники (23 февраля, 8 марта, новый год) – крепкая традиция. Поэтому корпоративные праздники – неотъемлемая часть жизни компании и очень важный элемент внутреннего PR.

Ориентируясь на опыт ведущих российских и зарубежных компаний, можно сказать, что корпоративная жизнь сотрудника – это не только выполнение его рабочих обязанностей, но и организованный досуг. Поэтому на нашем сайте мы сделали раздел с указанием предстоящих корпоративных мероприятий (рисунок 3.3).

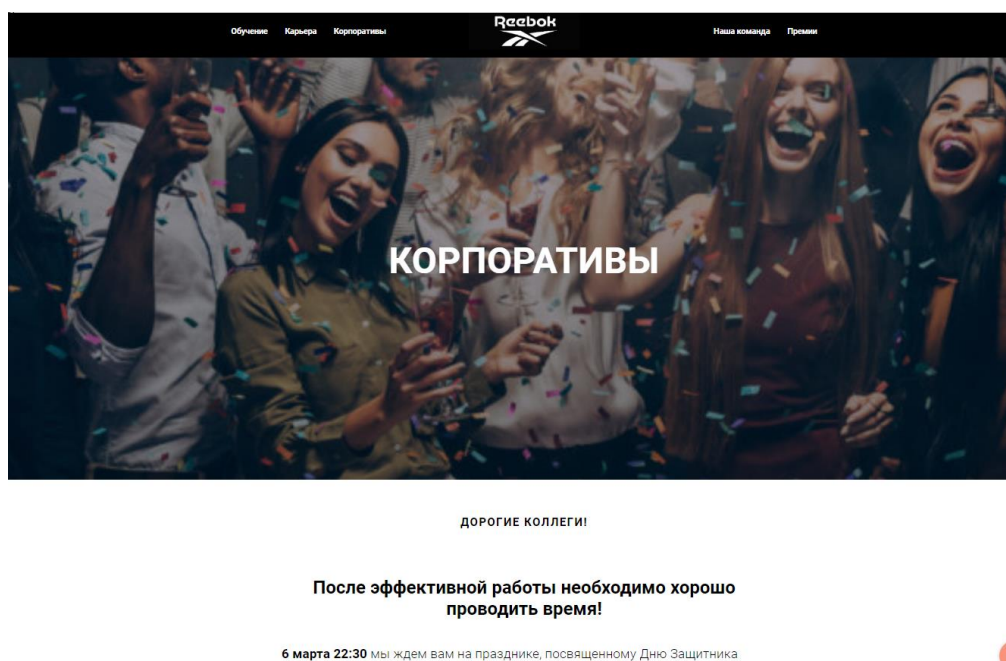


Рисунок 3.3 – Раздел «Корпоративы» на сайте

В будущем планируется внедрить на сайт систему внутреннего общения с помощью чата среди сотрудников компании. Планируется также опубликование информации о лучших работниках месяца, отзывов сотрудников о компании и т.д.

Однако пользователями корпоративного сайта при дальнейшем его развитии могут стать не только сотрудники. Наличие доступа общественности к сайту, может также формировать положительное впечатление о деятельности «Reebok» и привлекать новые трудовые ресурсы.

Помимо этого, региональный корпоративный сайт может стать российским, объединив всех сотрудников.

#### 4. Оптимизация работы интернет-магазина во время пандемии.

С 1 апреля 2020 г. после закрытия ТРК «Алмаз» на карантин часть сотрудников магазина была переведена на дистанционную работу, а другая часть – на работу на склад для выдачи интернет-заказов. Все рабочие места были сохранены.

Продавцы, кассиры, мерчендайзеры магазина стали принимать и обрабатывать увеличившееся количество интернет-заказов. Управляющие координируют данную работу.

Уборщицы, охранники магазина были переведены на склад для работы посменно.

В рамках внезапно возникшей ситуации с коронавирусом предприятию удалось сохранить рабочие места, а также направить трудовые ресурсы для обработки и принятия заказов в интернет пространстве.

Чтобы разработать и внедрить эффективную систему повышения эффективности работы трудовых ресурсов, нужно реализовать три этапа [45]:

1) провести полный анализ предприятия и по результатам исследования разработать программу мероприятий, направленных на повышение эффективности трудовых ресурсов;

2) внедрить программу;

3) провести анализ итоговых результатов.

Подготовительный этап: анализ предприятия (ноябрь-декабрь 2019 г.). На этом этапе реализуются следующие мероприятия:

1) расчет основных показателей трудовых ресурсов;

2) исследование макро- и микросреды;

3) проведение опроса сотрудников;

4) оценка результатов;

5) разработка предложенных мероприятий.

Второй этап программы – это, непосредственно, внедрение разработанной программы мероприятий (1 января 2020 г.-1 января 2021 г.). Все мероприятия вводятся также поэтапно.

Третий этап – анализ результатов (январь 2021 г.). На этом этапе проходит контроль качества проведения предложенных мероприятий, анализ основных показателей трудовых ресурсов, повторный опрос сотрудников и параллельный анализ основных финансово-экономических показателей.

Календарный план-график всех мероприятий представлен в таблице 3.1.

Таблица 3.1 – Таблица сводного календарного плана-графика

Мероприятия	Даты														
	ноябрь 2019 г.	декабрь 2019 г.	январь 2020 г.	февраль 2020 г.	март 2020 г.	апрель 2020 г.	май 2020 г.	июнь 2020 г.	июль 2020 г.	август 2020 г.	сентябрь 2020 г.	октябрь 2020 г.	ноябрь 2020 г.	декабрь 2020 г.	январь 2020 г.
Подготовительный этап															
Анализ предприятия и разработка программы мероприятий															
Внедрение программы															
Специализированные курсы, проводимые управляющим магазина						тренинг в Zoom	тренинг в Zoom								
Личностные и профессиональные тренинги приглашенного тренера						тренинг в Zoom	тренинг в Zoom								
Дистанционная работа и перевод части сотрудников на склад															

### Окончание таблицы 3.1

Мероприятия	Даты														
	ноябрь 2019 г.	декабрь 2019 г.	январь 2020 г.	февраль 2020 г.	март 2020 г.	апрель 2020 г.	май 2020 г.	июнь 2020 г.	июль 2020 г.	август 2020 г.	сентябрь 2020 г.	октябрь 2020 г.	ноябрь 2020 г.	декабрь 2020 г.	январь 2020 г.
Корпоративный сайт															
Анализ результатов															
Проведение анализа результатов внедренной программы															

### 3.2 Расчет стоимости предложений по проекту и определение экономического эффекта

На основе проведенного мониторинга цен на услуги, необходимые для реализации мероприятий, была выявлена средняя стоимость создания сайта, включающая покупку домена (рисунок 3.4).

#### Цены на разработку сайтов

LandingPage	▼
Сайт-визитка	▼
Корпоративный сайт	▲
Стоимость индивидуального проекта	от 139 500 руб
Стоимость типового проекта	от 47 500 руб.
Сроки, рабочих дней	27 (15)

Рисунок 3.4 – Средняя стоимость разработки корпоративного сайта

Таким образом, средняя стоимость разработки типового проекта корпоративного сайта составляет 47 500 руб.

Цена однодневного корпоративного тренинга, к примеру, по продажам составляет 60 000 руб. (рисунок 3.5).

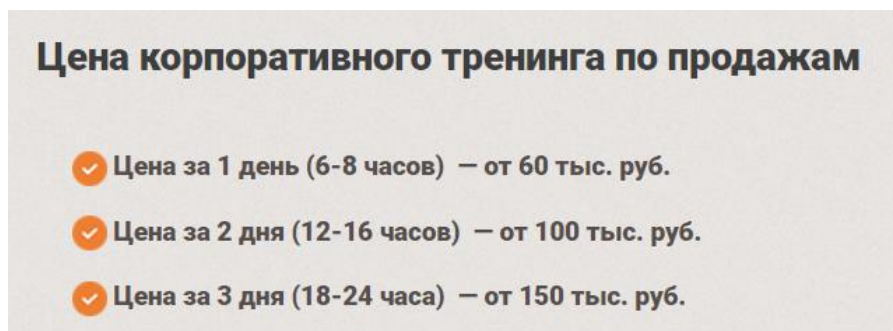


Рисунок 3.5 – Цена корпоративного тренинга

Расходы на реализацию предложенных мероприятий представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Общая смета расходов на реализацию мероприятий

Мероприятия	Кол-во ед.	Стоимость за ед., руб.	Общие расходы, руб.
Создание корпоративного сайта	1 сайт	47 500	47 500
Бонусные подарки по окончании месяца в случае выполнения плана сотрудникам магазина в количестве 30 чел.	4 квартала	5 000	600 000
Оплата труда приглашенного тренеров	12 тренингов	60 000	720 000
Итого			1 367 500

Общая сумма предложенных мероприятий составляет 1 367 500 руб.

Смета расходов на конец 1 квартал 2020 г. представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Смета расходов на конец 1 квартала 2020 г.

Мероприятия	Кол-во ед.	Стоимость за ед., руб.	Общие расходы, руб.
Создание корпоративного сайта	1 сайт	47 500	47 500
Бонусные подарки по окончании месяца в случае выполнения плана сотрудникам магазина в количестве 30 чел.	1 квартал	5 000	150 000
Оплата труда приглашенного тренеров	3 тренинга	60 000	180 000
Итого			377 500

На июнь 2020 г. сумма затрат на проведение мероприятий составила 377 500 руб.

Чтобы определить экономическую эффективность предлагаемых мероприятий, необходимо понять, достаточно ли чистой прибыли компании в год для реализации данных мероприятий. Как показал анализ финансовой отчетности чистая прибыль ООО «Ринг-74» на конец 2019 г. составляет 5 602 тыс. руб. В связи с этим предприятие может позволить себе данные мероприятия.

Сравним финансовые показатели 1 квартала 2019 г. и 1 квартала 2020 г. в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Сравнение финансовых показателей ООО «Ринг-74»

Показатели	1 квартал 2019 г.	1 квартал 2020 г.	Отклонения	
	Сумма, тыс.руб.	Сумма, тыс.руб.	Абсолютное, тыс.руб.	Относительное, %
Выручка от продажи	16 220	24 153	7 933	48,9
Себестоимость продаж	10 015	13 380	3 365	33,6
Валовая прибыль	6 205	10 773	4 568	73,6
Прибыль от продаж	6 205	10 773	4 568	73,6

#### Окончание таблицы 3.4

Показатели	1 квартал 2019 г.	1 квартал 2020 г.	Отклонения	
	Сумма, тыс.руб.	Сумма, тыс.руб.	Абсолютное, тыс.руб.	Относительное, %
Прочие доходы	500	603	103	20,6
Прочие расходы	2 950	3 566	616	20,8
Прибыль до налогообложения	3 755	7 810	4 055	107,9
Текущий налог на прибыль	563	1 172	609	108,1
Чистая прибыль	3 192	6 638	3 446	107,9

Исходя из данных таблицы, мы видим изменение финансовых показателей в положительную сторону. Выручка в 1 квартале 2020 г. увеличилась на 48,9% в сравнении с выручкой в 1 квартале 2019. Чистая прибыль увеличилась на 107,9%. Это обусловлено увеличением количества продаж премиальных товаров.

Проведем в таблице 3.5 анализ производительности труда на 1 квартал 2020 г.  
Таблица 3.5 – Анализ производительности труда ООО «Ринг-74»

Показатели	1 квартал 2019 г.	1 квартал 2020 г.	Отклонения	
			Абсолютное	Относительное, %
Объем реализации товаров, тыс.руб.	16 220	24 153	7 933	48,9
Численность персонала, чел.	37	37	0	0
Производительность труда, тыс.руб/чел	438,4	652,8	214,4	48,9

Производительность труда одного работника в 1 квартале 2020 г. сравнительно с 1 кварталом 2019 г. увеличилась на 48,9%. Что говорит о том, что проведенные мероприятия повысили эффективность работы сотрудников.

Помимо этого, численность сотрудников остается неизменной.

Общие результаты мероприятий представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Результаты предложенных мероприятий

Мероприятие	Результаты по мероприятию	Основные результаты
Изменение системы премирования	Улучшение эмоционального климата в коллективе, умение достигать результатов в командной работе	Увеличение выручки Увеличение чистой прибыли Рост производительности труда Отсутствие текучести кадров
Обучающие мероприятия для сотрудников	Увеличение продаж премиальных товаров	
Создание корпоративного сайта	Повышение мотивации сотрудников	
Оптимизация работы интернет-магазина во время пандемии	Сохранение рабочих мест во время пандемии	

Для руководителя важно сохранить квалифицированный персонал, увеличивать производительность труда и поддерживать комфортные условия работы. Для того чтобы посчитать насколько рационально проводить мероприятия по управлению трудовыми ресурсами необходимо рассчитать социально-экономическую эффективность.

Экономическая эффективность – это результативность реального процесса торговой деятельности. Она отражает уровень развития и степень использования ресурсов, текущих затрат и характеризуется успехами в достижении прибыли – конечного результата хозяйственно-финансовой деятельности [2].

Экономическая эффективность рассчитывается по формуле [13]:

$$E = \frac{P}{Z} \cdot 100\% \quad (3.1)$$

где P – чистая прибыль предприятия после проведения программы;

Z – затраты на проведение программы.

Чистая прибыль, полученная после начала внедрения мероприятий, составляет 6 638 000 руб. Сумма, потраченная на реализацию программы на данный момент – 377 500 руб.



Рассчитаем экономическую эффективность от внедрения мероприятий на конец 1 квартала 2020 г.

$$E=6\ 638\ 000/377\ 500 \cdot 100\%=1758,4\%.$$

Таким образом, экономическая эффективность внедренных мероприятий составляет 1758,4%, что говорит о том, что мероприятия эффективны.

Проведение полного анализа эффективности предложенных мероприятий возможно лишь по окончании реализации программы, однако уже сейчас можно говорить о том, что предложенные мероприятия являются экономически-эффективными.

Вывод по разделу три

В данном разделе предлагается внедрение новых современных мероприятий по повышению эффективности трудовых ресурсов, которыми станут:

- 1) изменение системы премирования;
- 2) обучающие мероприятия для сотрудников;
- 3) создание корпоративного сайта;
- 4) оптимизация работы интернет-магазина во время пандемии.

Общая стоимость предложенных мероприятий составляет 1 367 500 руб.

После проведенных мероприятий:

- 1) выручка в 1 квартале 2020 г. увеличилась на 48,9% в сравнении с выручкой в 1 квартале 2019 г.;
- 2) чистая прибыль в 1 квартале 2020 г. увеличилась на 107,9% по сравнению с чистой прибылью в 1 квартале 2020 г.;
- 3) отсутствует текучесть кадров;
- 4) производительность труда одного работника в 1 квартале 2020 г. сравнительно с 1 кварталом 2019 г. увеличилась на 48,9%;
- 5) улучшение эмоционального климата в коллективе, умение достигать результатов в командной работе;
- 6) увеличение продаж премиальных товаров;
- 7) повышение мотивации сотрудников;

8) сохранение рабочих мест во время пандемии.

Проведение полного анализа эффективности предложенных мероприятий возможно лишь по окончании реализации программы, однако уже сейчас можно говорить о том, что предложенные мероприятия являются экономически-эффективными.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективность деятельности любой организации во многом определяется насколько грамотно используются ее трудовые ресурсы. Кадровый потенциал, наряду с техническим, следует рассматривать в качестве важнейшего производственного ресурса работы предприятия. Нанимаясь на работу, и в процессе трудовой деятельности, работники первую очередь преследуют свои личные цели. Следовательно, эффективное управление персоналом заключается в такой организации труда, при которой работник сможет лучшим образом реализовать собственные интересы и внести наибольший вклад в финансовые показатели деятельности предприятия.

В ходе выпускной-квалификационной работы были выполнены следующие задачи:

- 1) дано определение понятию «трудовые ресурсы»;
- 2) охарактеризованы основные показатели эффективности трудовых ресурсов;
- 3) определены современные методы повышения эффективности трудовых ресурсов;
- 4) проведен анализ основных финансовых показателей деятельности предприятия;
- 5) проведен анализ внутренней и внешней среды предприятия;
- 6) проведен анализ трудовых ресурсов ООО «Ринг-74»;
- 7) сформированы предложения по повышению эффективности использования трудовых ресурсов и оценена их эффективность.

Проведенный анализ предприятия позволил выявить следующие проблемы:

- 1) уменьшение в последний год заработной платы сотрудников, что говорит, в том числе, об уменьшении мотивации к работе;
- 2) спад производительности труда;
- 3) текучесть кадров;
- 4) уменьшение чистой прибыли.

Помимо этого, было замечено, что больше 50% персонала магазина – это молодые люди возраста от 18 до 25 лет, которые готовы к профессиональному росту. Поэтому мероприятия, направленные на трудовые ресурсы, не только должны быть экономически эффективны предприятию, но и быть интересны и современны для молодых людей.

В ходе исследования также был проведен опрос сотрудников, который показал, что, если уделить должное внимание результатам проведенного опроса сотрудников и попытаться скорректировать систему управления, можно избежать текучести кадров и повысить привлекательность данного места работы для молодых людей, которые хотели бы развиваться в пределах компании «Reebok».

Анализ 5 сил М.Портера показал, что «Reebok» является одним ведущих игроков рынка спортивной одежды, однако компании необходимо рассмотреть возможность расширения ценового ассортимента при сохранении уникальности товаров, повышение качества консультаций в магазине, для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков, поддерживать имидж и устранять все недостатки в своей работе.

SWOT-анализ выявил, что в рамках выпускной квалификационной работы необходимо изменить систему стимулирования труда для сотрудников, что, в свою очередь, приведет к положительному отклику среди персонала, увеличит показатели работы магазина в целом и уменьшит текучесть кадров.

В рамках выпускной квалификационной работы предлагаются следующие мероприятия по повышению эффективности трудовых ресурсов, а именно:

- 1) изменение системы премирования;
- 2) обучающие мероприятия для сотрудников;
- 3) создание корпоративного сайта;
- 4) оптимизация работы интернет-магазина во время пандемии.

Общая стоимость предложенных мероприятий составляет 1 367 500 руб.

После проведения мероприятий выявлены следующие результаты:

1) выручка в 1 квартале 2020 г. увеличилась на 48,9% в сравнении с выручкой в 1 квартале 2019 г.;

2) чистая прибыль в 1 квартале 2020 г. увеличилась на 107,9% по сравнению с чистой прибылью в 1 квартале 2020 г.;

3) отсутствует текучесть кадров;

4) производительность труда одного работника в 1 квартале 2020 г. сравнительно с 1 кварталом 2019 г. увеличилась на 48,9%;

5) улучшение эмоционального климата в коллективе, умение достигать результатов в командной работе;

6) увеличение продаж премиальных товаров;

7) повышение мотивации сотрудников;

8) сохранение рабочих мест во время пандемии.

Проведение полного анализа эффективности предложенных мероприятий возможно лишь по окончании реализации программы, однако уже сейчас можно говорить о том, что предложенные мероприятия являются экономически-эффективными.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М: Экономика, 2015 г. – 520 с.
2. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: ТТИ ЮФУ, 2015. – 122 с.
3. Басовский, Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 265с.
4. Белокрылова, О.С. Экономика труда: конспект лекций / О.С. Белокрылова, Е.В. Михалкина. – Ростов н/Д: Феникс, 2018. – 224 с.
5. Блажнов, Е.А. Макро- и микросреда вашей компании / Е.А. Блаженков. – М.: Рефл-бук, 2015. – 284 с.
6. Бугаков, В.М. Управление персоналом: учебник / В.М. Бугаков. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 237 с.
7. Бункина, М.К. Менеджмент. Учебное пособие / М.К. Бункина. – М.: Эксмо, 2017. – 164 с.
8. Бухалков, М.И. Управление персоналом. Развитие трудового потенциала / М.И. Бухалков. – Москва: Инфра-М, 2016. – 134 с.
9. Вайсбурд, В.А. Экономика труда: учебник / В.А. Вайсбурд. –М.: Омега-Л, 2016. – 376 с.
10. Верховцев, А.В. Методические рекомендации по организации кадровой службы / А.В. Верховцев. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 123 с.
11. Веснин, В.Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В.Р. Веснин. – М: Проспект, 2015. – 403 с.
12. Герчиков, В.И. Управление персоналом, учебное пособие / В.И. Герчиков. – Москва: Инфра-М., 2018. – 110 с.
13. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала / В.В. Гончаров. – М.: Дело, 2019. – 262 с.
14. Грибов, В.Д. Менеджмент: учеб, пособие / В.Д. Грибов. – Москва: Кнорус, 2015. – 136 с.

15. Десслер, Г. Управление персоналом / Г. Десслер. – М.: Лаборатория знаний, 2018. – 799 с.
16. Егоршин, А.П. Управление персоналом / А.П. Егоршин. – Н.Новгород: НИМБ, 2017. – 115 с.
17. Ерохина, Р.И. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии / Р.И. Ерохина. – Минск: Новое издание, 2019. – 322 с.
18. Зайцев, Н.Л. Экономика промышленного предприятия / Н.Л. Зайцев. – М.: ИНФРА-М, 2018. – 335 с.
19. Иванова Т.А. Трудовой договор: особенности составления / Т.А. Иванова. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 68 с.
20. Ивановская, Л.В. Управление персоналом: кадровая политика и стратегия управления персоналом / Л.В. Ивановская. – М.: Проспект, 2015. – 64 с.
21. Иванцевич, Д.М. Человеческие ресурсы управления: Основы управления персоналом / Д.М. Иванцевич. – М.: Дело, 2015. – 263 с.
22. Игнатова, Е.А. Анализ финансового результата деятельности / Е.А. Игнатова, Г.М. Пушкарева – М.: Финансы и статистика, 2018. – 196 с.
23. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанова. – Москва: Инфра-М, 2015. – 304 с.
24. Кириллова, Г.В. Управление персоналом: учебник / Г.В. Кириллова. – М: МГОУ, 2017. – 139 с.
25. Козлов, А.А. Управление трудовыми ресурсами промышленных предприятий при переходе к рынку / А.А. Козлов. – Минск, 2015. – 512 с.
26. Колосницына, М.Г. Экономика труда: основные способы оплаты труда и их эффективность / М.Г. Колосницына. – М.: Изд-во Магистр. 2017. – 223 с.
27. Колосова, Р.П. Экономика персонала / Р.П. Колосова. – М.: ИНФРА-М, 2015. – 651 с.
28. Комисарова, Т.А. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / Т.А. Комисарова. – М.: Дело, 2015. – 306 с.

29. Кононова, Г.А. Управление трудовыми ресурсами предприятия / Г.А. Кононова. – М.: Феникс, 2018. – 109 с.
30. Корнюшин, В.Ю. Управление трудовыми ресурсами: учебное пособие / В.Ю. Корнюшин. – М.: Феникс, 2017. – 362 с.
31. Лукьянова, Т.В. Управление персоналом: Теория и практика. Управление инновациями в кадровой работе: учебник / Т.В. Лукьянова. – М.: Проспект, 2016. – 72 с.
32. Минько, Э.В. Маркетинг: учеб. пособие / Э. В. Минько, Н. В. Карпова. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 415 с.
33. Молл, Е.Г. Управление карьерой менеджера / Е.Г. Молл. – СПб.: Питер, 2015. – 119 с.
34. Мордовин, С.К. Управление персоналом: современная российская практика / С.К. Мордовин. – СПб.: Питер, 2017. – 225 с.
35. Нехорошева, Л.Н. Экономика предприятия: учеб. пособие для вузов / Л.Н. Нехорошева. – Минск: Высшая школа, 2015. – 383с.
36. Никулина, Н.Н. Организация коммерческой деятельности предприятий: учебник / Н.Н Никулина. – М.: Альфа, 2016. – 319 с.
37. Норка Д.И. / Управление отделом продаж, стратегии и тактики успеха / Д.И. Норка. – М.: Гросс-Медиа, 2016. – 295 с.
38. Погосян, Г.Р. Экономика труда: учебник / Г.Р. Погосян, Л.И. Жуков. – М.: Экономика, 2019. – 304 с.
39. Поляков, В.А. Технология карьеры / В.А. Поляков. – М.: Дело, 2015. – 204 с.
40. Попанова, И.О. Анализ состава и динамики трудовых ресурсов / И.О. Попанова // Бухгалтерский учет и анализ. – 2018. – № 1. – С.27.
41. Пугачёв, В.П. Руководство персоналом организации: учебник / В.П. Пугачёв. – М.: Аспект Пресс, 2018. – 123 с.
42. Резник, С. Д. Управление личной карьерой / С. Д. Резник. – М.: Логос, 2009. – 115 с.



43. Самойлович, В.Г. Экономика предприятия / В.Г. Самойлович, Е.К. Телушкина. – М.: Академия, 2015. – 221 с.
44. Сапожникова, Н.Г. Бухгалтерский учет: учебник / Н.Г. Сапожникова. – М.: Кнорус, 2015. – 456 с.
45. Скамай, Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятий / Л.Г. Скамай, М.И Трубочкина. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 215 с.
46. Соловьев, А.П. Экономическая и социальная эффективность использования трудовых ресурсов / А.П. Соловьев. – СПб.: Лениздат, 2016. – 208 с.
47. Соловьев, Б.А. Маркетинг: учеб. / Б.А. Соловьев. – Москва: Инфра-М, 2015. – 383 с.
48. Сосненко, Л.С. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: учебник / Л.С. Сосненко. – М.: КНОРУС, 2017. – 339 с.
49. Сотникова, С.И. Управление карьерой: учебное пособие / С.И. Сотникова. – Москва: Инфра-М, 2017. – 224 с.
50. Страхова, О.А. Организационное поведение: лидерство и личная эффективность руководителя / О.А. Страхова. — СПб.: Космос, 2019. – 168 с.
51. Суетина, Л.М. Основы организации труда. Экономические и правовые аспекты: учебник / Л.М. Суетина, В.И. Шкатулла. – М.: Норма, 2015. – 528 с.
52. Тарасевич, Л.С. Макроэкономика: учебник для вузов / Л. С. Тарасевич. – М.: Высшее образование, 2018. – 654 с.
53. Токарева, Г.К. Взаимодействие экономического роста и качества трудовых ресурсов / Г.К. Токарева // Предпринимательство. – 2019. – № 3. – С. 64.
54. Толпегина, О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности / О.А. Толпегина. – М.: Юрайт, 2016. – 672 с.
55. Турчинов, А.И. Управление персоналом / А.И. Турчинов. – Москва: РАГС, 2019. – 488 с.
56. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический маркетинг: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Р.А. Фатхутдинов. – СПб.: Питер, 2015. – 368 с.

57. Френкель, А.А. Прогнозирование производительности труда: методы и модели / А.А. Френкель. – М.: Экономика, 2017. – 221 с.
58. Хвостик, Т.В. Бухгалтерский учет для юристов: учебное пособие / Т.В. Хвостик. – М.: Юрайт, 2018. – 256 с.
59. Чепурина, М.Н., Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / М.Н. Чепурина. – М.: Инфра, 2019. – 143 с.
60. Шаш, Н.Н. Управление интеллектуальным капиталом развивающейся компании / Н.Н. Шаш. – М.: Магистр, 2015. – 368 с.
61. Швецкая, В.М. Теория бухгалтерского учета / В.М. Швецкая. – М.: Дашков и Ко., 2017. – 257 с.
62. Шишкин, А.К. Учет, анализ, аудит на предприятии / А.К.Шишкин. – М.: ЮНИТИ, 2017. – 415 с.
63. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации / С.В. Шекшня. – М.: Интел-Синтез, 2017. – 199 с.
64. Шепеленко, С.Г. Организация, нормирование и оплата труда на предприятии / С.Г. Шепеленко. – М.: Март, 2015. – 160 с.
65. Широбоков, В.Г. Бухгалтерский учет в организациях АПК: учебник / В.Г. Широбоков. – М.: ФиС, 2015. – 688 с.
66. Шишкин, А.К. Учет, анализ, аудит на предприятии / А.К. Шишкин. – М.: Юнити, 2016. – 415 с.
67. Щербаков, В.И. Новый механизм оплаты труда / В.И. Щербаков. – М.: Экономика, 2018. – 111 с.
68. Юхименко, П.И. Международный менеджмент / П.И. Юхименко. – Кострома: Центр учебной литературы, 2017. – 303 с.
69. Якуба, В.Н. Роль государства на кадровом рынке/ В.Н. Якуба // Управление персоналом. – 2017. – № 22. – С.68.
70. Яхонтова, Е.С. Стратегическое управление персоналом: учебник / Е.С. Яхонтова. – М.: Юнити, 2015. – 384 с.

71. Исследование современных способов стимулирования сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https:// www. https://www.regus.ru/](https://www.regus.ru/). – Офисы, переговорные и коворкинг в аренду «Regus». – (Дата обращения: 2.05.2020).

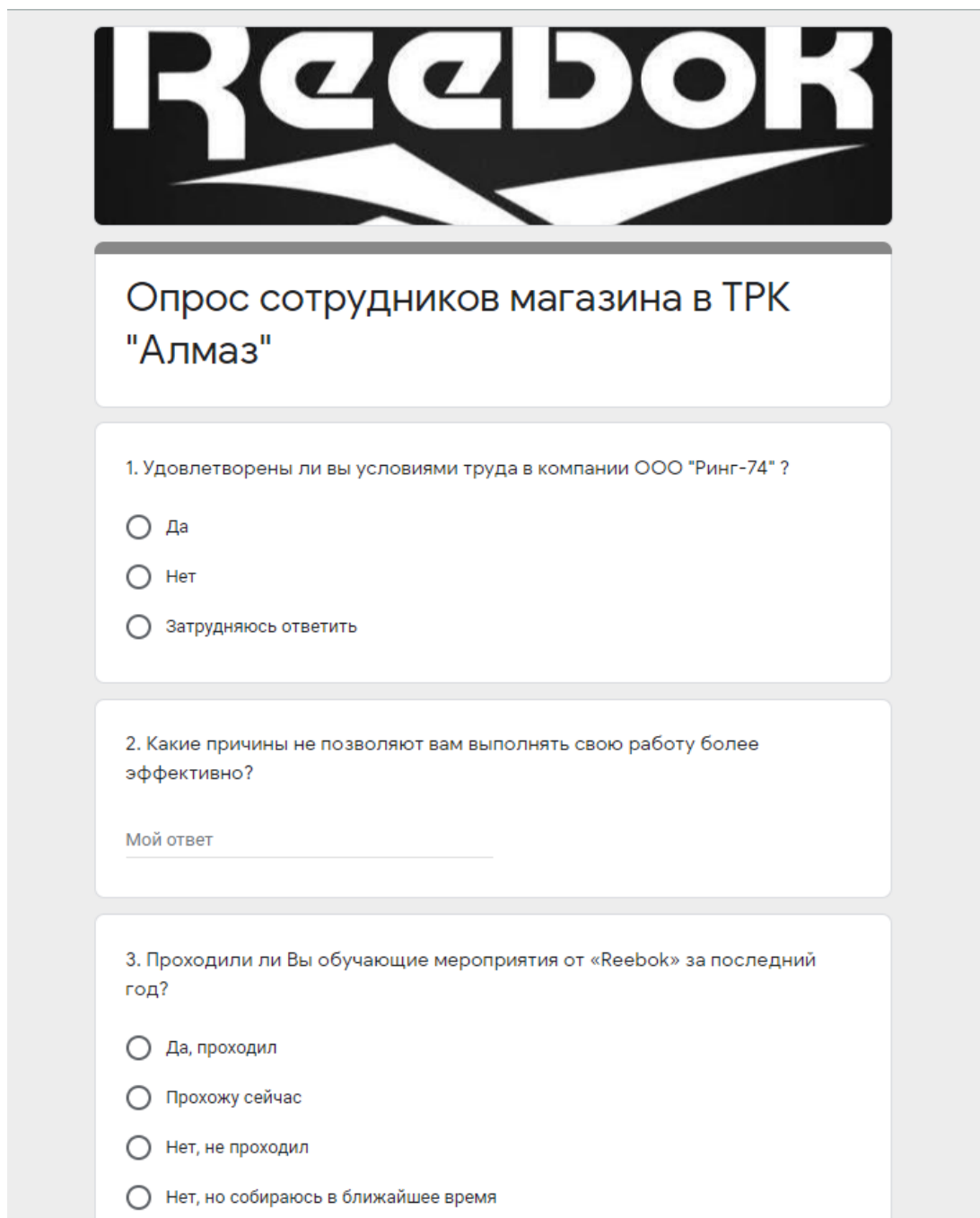
72. Результаты основных исследований трудовых ресурсов за 2019 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https:// www.rb.ru/tag/career/](https://www.rb.ru/tag/career/). – Исследовательский портал «Rusbase». – (Дата обращения: 2.05.2020).

73. Информация о компании «Reebok» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.reebok.ru/>. – Интернет-магазин «Reebok». – (Дата обращения: 14.04.2020).

74. Средняя заработная плата продавца по России и Челябинску [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trud.com/>. – Сайт по поиску вакансий. – (Дата обращения: 15.05.2020).

75. Статистические исследования рынка труда [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http:// chelyabinsk.hh.ru/](http://chelyabinsk.hh.ru/). – Портал «HeadHunter». – (Дата обращения: 11.05.2020).

ПРИЛОЖЕНИЯ  
ПРИЛОЖЕНИЕ А  
Анкета опроса сотрудников



**REEBOK**

Опрос сотрудников магазина в ТРК  
"Алмаз"

1. Удовлетворены ли вы условиями труда в компании ООО "Ринг-74" ?

Да

Нет

Затрудняюсь ответить

2. Какие причины не позволяют вам выполнять свою работу более эффективно?

Мой ответ \_\_\_\_\_

3. Проходили ли Вы обучающие мероприятия от «Reebok» за последний год?

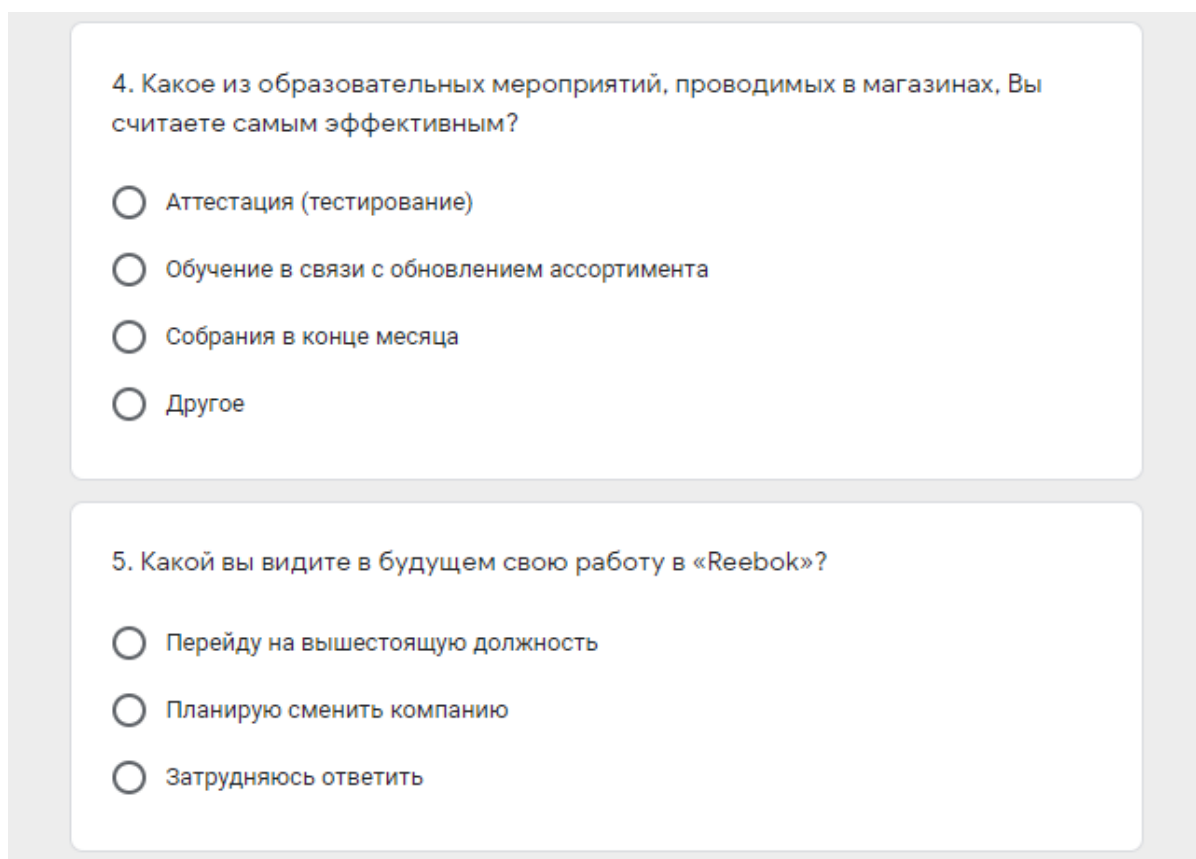
Да, проходил

Прохожу сейчас

Нет, не проходил

Нет, но собираюсь в ближайшее время

Рисунок А.1 – Первая часть анкеты



4. Какое из образовательных мероприятий, проводимых в магазинах, Вы считаете самым эффективным?

- Аттестация (тестирование)
- Обучение в связи с обновлением ассортимента
- Собрания в конце месяца
- Другое

5. Какой вы видите в будущем свою работу в «Reebok»?

- Перейду на вышестоящую должность
- Планирую сменить компанию
- Затрудняюсь ответить

Рисунок А.2 – Вторая часть анкеты