

Анализ использования трудовых ресурсов предприятия (курсовая работа,
РГУП)

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность. Проблема сохраняет значение. Теоретическое осмысление состава персонала и эффективности использования работников современной организации (далее – персонал), а также их влияния на конечные результаты деятельности необходимо для развития системы управления. Значение данного института таково, что без его обстоятельного осмысления невозможно достижение устойчивого роста производительности при рациональном использовании рабочего времени персонала.

Степень разработанности. Теоретической и методологической базой исследования послужили современные исследования экономики труда и персонала. В связи с многообразием подходов к анализу трудовых ресурсов целесообразно определить наиболее важные базовые принципы, которые найдут свое отражение в дальнейшей работе.

Исследования трудовых ресурсов являются одним из направлений экономической науки, обеспечивающих методическое обоснование кадрового анализа предприятия. В связи с этим мировоззрение специалистов, анализирующих данный феномен, играет определяющую роль как в постановке исследовательских задач, так и в трактовке полученных результатов. По этой причине теоретическая глава данного исследования должна начинаться с рассмотрения того, какие перспективы анализа использования персонала и результативности труда работников задают современные научные подходы. Д.А. Кравец исследует критерии и методы анализа трудовых ресурсов, С.О. Ежкова и Ю.Е. Галкина рассматривают эффективность их использования, С.С. Данилов, И.Г. Монин и К.А. Тихонова связывают анализ персонала с положениями теории человеческого капитала.

Цель работы. Конечной целью настоящей работы является проведение анализа, обоснование мероприятий, необходимых для повышения эффективности использования трудовых ресурсов. Достижение данной цели не следует автоматически за расчетом показателей и опосредовано комплексным экономическим анализом. Кадровая результативность предприятия постоянно изменяется, что является препятствием однозначной оценке. Представленный в данной работе материал показывает, что изолированное использование отдельных показателей не обеспечивает полного представления об эффективности труда. Из этого вытекает необходимость исследования трудовых ресурсов в рамках комплексного подхода.

Задачи исследования. Для достижения цели необходимо:

- раскрыть экономическую сущность и роль трудовых ресурсов в деятельности предприятия;
- охарактеризовать систему показателей анализа обеспеченности и движения трудовых ресурсов;
- обобщить методические основы оценки эффективности использования трудовых ресурсов;
- дать организационно-экономическую характеристику исследуемого предприятия;
- проанализировать обеспеченность и эффективность использования его трудовых ресурсов;
- разработать мероприятия по повышению эффективности использования трудовых ресурсов и оценить ожидаемый эффект.

Объект исследования. Трудовые процессы ярко проявляются в деятельности Группы компаний «Ростелеком». Их исследование происходит в рамках разных направлений изучения «эффективности использования персонала».

Предмет исследования. Кадровые показатели ярко проявляются в деятельности крупных цифровых организаций. Их исследование происходит в рамках разных направлений изучения «эффективности трудовых ресурсов».

Методологическая основа. В данном исследовании использование трудовых ресурсов крупного цифрового предприятия рассматривается с точки зрения экономического анализа и основанной на нем системы показателей. Как будет показано на страницах данной работы ниже, показатели численности и производительности труда, а также процесс кадрового движения по анализируемым периодам составляют основу комплексной оценки эффективности использования трудовых ресурсов предприятия. Применялись системный, сравнительный, горизонтальный, вертикальный, коэффициентный методы, группировка и расчет относительных показателей.

Теоретическая база. Экономическая научная литература в лице Д.А. Кравец, С.О. Ежковой, И.И. Кузьминой, И.В. Барановой, Р.А. Ялмаева сконцентрировалась на выявлении закономерностей обеспеченности персоналом и эффективности использования труда работников предприятия. Отличаясь разной степенью близости своего мировоззрения к современной теории человеческого капитала, все они выявили взаимосвязи показателей и предложили научное осмысление эффективности использования трудовых ресурсов.

Новизна. Для анализа обеспеченности и эффективности использования трудовых ресурсов Группы компаний «Ростелеком» необходимо рассмотреть взаимосвязанные экономические показатели. Для этого важно понимать динамику численности и производительности труда, причины кадрового движения, возможности получения экономического эффекта мероприятий и влияние текучести работников на итоговый результат. Конкретным результатом работы является объединение анализа текучести, выработки и сценарной оценки эффекта предлагаемых кадровых мероприятий в единой последовательности.

Практическая значимость. Возможность использования расчетов автора возникает при обосновании кадровых управленческих решений предприятия. Предложенные в работе рекомендации могут быть использованы экономическими службами организации для определения внутренних резервов. Полученные выводы и рекомендации могут быть использованы при обучении студентов направления «Экономика» в дисциплинах «Экономика труда», «Анализ», «Экономика организации предприятия», «Управление персоналом».

Структура работы. Сначала были сформированы теоретические основы исследования. Содержание поставленных исследовательских задач предопределило необходимость последовательного анализа материала. В данной работе мы опираемся на двухглавую структуру и вытекающую из нее систему параграфов. Согласно этому подходу материал раскрывается последовательно, но объединяется общей логикой, находя отражение в заключении. Работа состоит из введения, двух глав, шести параграфов, заключения и списка литературы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ АНАЛИЗА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Экономическая сущность и роль трудовых ресурсов в деятельности предприятия

Трудовые ресурсы предприятия являются одним из ключевых факторов производства, обеспечивающих осуществление хозяйственной деятельности организации. В связи с этим мировоззрение специалистов, анализирующих данный феномен, играет определяющую роль как в постановке исследовательских задач, так и в трактовке полученных результатов. По этой причине теоретическая глава данного исследования должна начинаться с рассмотрения того, какие перспективы анализа использования персонала и результативности труда работников задают современные экономические научные подходы.

Ниже представлено авторское обобщение подходов, используемых при анализе трудовых ресурсов.

Таблица 1 – Подходы к определению понятия «трудовые ресурсы предприятия»

Подход	Содержание	Значение для анализа
Ресурсный	Работники рассматриваются как элемент производственного потенциала	Оцениваются численность и обеспеченность
Кадровый	В центре находятся состав, квалификация и движение персонала	Анализируются структура и текучесть
Экономический	Труд сопоставляется с результатом деятельности	Рассчитывается производительность
Человеческий капитал	Учитываются знания, навыки и развитие работников	Оценивается качество трудового потенциала

Количество работников и качество их компетенций создают основу производственных и управленческих возможностей предприятия. Разумеется,

это не случайно. С одной стороны, все явления трудовой деятельности представляют собой ту или иную форму использования персонала. С другой, все они так или иначе приспособляются к процессу технологического развития.

Одной из важнейших мер являются развитие компетенций – обучение и повышение квалификации работников. Результативность мероприятий зависит от содержания труда. Система мотивации работников в современной организации должна дополнять обучение, оставаясь важнейшим инструментом кадровой политики предприятия. Другой стороной управления персоналом становится организация труда, которая впоследствии влияет на использование рабочего времени и позволяет повышать производительность без механического расширения численности.

Классификация факторов приведена в таблице 2.

Таблица 2 – Классификация факторов, влияющих на использование трудовых ресурсов предприятия

Группа факторов	Содержание
Организационные	распределение функций, режим труда, качество управления
Экономические	уровень оплаты, премирование, стоимость рабочей силы
Квалификационные	образование, опыт, цифровые навыки
Технологические	автоматизация, программные средства, оборудование
Социальные	условия труда, вовлеченность, текучесть
Внешние	состояние рынка труда, демография, отраслевой спрос

Комплексный экономический анализ ставит в центр анализа результативность использования работников. Поэтому эффективность труда трактуется как экономическое соотношение, отражающее достигнутый результат – объем деятельности при определенном количестве использованных трудовых ресурсов. В такой логике предприятие плюс к своей численности, структуре – квалификации – приобретает особое

сущностное свойство – производительность, находящую денежное выражение в выработке. В связи с этим и возникает проблема несовпадения динамики численности и результата. Первая может как превышать, так и не достигать величины второй. Именно этот методологический посыл лежит в основе анализа эффективности использования трудовых ресурсов предприятия, предлагаемого в данной работе.

1.2. Система показателей анализа обеспеченности и движения трудовых ресурсов предприятия

Учитывая сложность трудовых процессов, а также необходимость сопоставления количественных и качественных характеристик персонала, показатели объединяются для комплексной оценки использования трудовых ресурсов. Для анализа необходимы данные кадрового учета, бухгалтерской отчетности, управленческой отчетности, табелей рабочего времени и сведений о результатах деятельности. Федеральный закон № 402-ФЗ устанавливает общие требования к бухгалтерскому учету и документированию фактов хозяйственной жизни [2], а нормы трудового законодательства образуют правовую основу кадрового учета [1]. Такая информационная база позволяет сопоставлять ресурсы труда с результатами их использования.

Система ключевых показателей обобщена в таблице 3.

Таблица 3 – Система показателей обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами

Показатель | Экономический смысл

Среднесписочная численность | среднее количество работников за период

Списочная численность | фактический состав работников на установленную дату

Удельный вес категории | доля группы работников в общей численности

Коэффициент обеспеченности | отношение фактической численности к потребности

Средний доход работника | величина выплат в расчете на одного работника

Производительность труда | объем результата в расчете на одного работника

Система коэффициентов движения персонала наиболее полно раскрывается на основе показателей приема и выбытия. В самом деле, утверждение о стабильности кадров в организации предполагает прежде всего анализ интенсивности движения, а не только численности. Более того, коэффициент текучести показывает, что кадровые изменения должны оцениваться по отношению к средней численности работников. Таков механизм сопоставления кадрового движения между периодами. Оно осуществляется по относительным показателям, а не в соответствии с абсолютным количеством увольнений. Система коэффициентов является теоретической основой исследования текучести и кадровой стабильности в том числе и потому, что показывает связь численности и движения работников.

Порядок расчета основных коэффициентов представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Показатели движения трудовых ресурсов и порядок их расчёта

Показатель | Расчёт

Коэффициент оборота по приёму | $\frac{\text{Принятые}}{\text{среднесписочная численность}} \times 100\%$

Коэффициент оборота по выбытию | $\frac{\text{Уволенные}}{\text{среднесписочная численность}} \times 100\%$

Коэффициент текучести | $\frac{\text{Уволенные по причинам текучести}}{\text{среднесписочная численность}} \times 100\%$

Коэффициент постоянства | $\frac{\text{Работавшие весь период}}{\text{среднесписочная численность}} \times 100\%$

Изменение численности | Численность отчётного периода – численность базисного периода

Численность персонала и коэффициенты его движения создают взаимосвязанную систему показателей кадровой устойчивости предприятия. Разумеется, это не случайно. С одной стороны, все изменения численности представляют собой ту или иную форму движения работников. С другой, все они так или иначе приспособляются к процессу изменения масштаба бизнеса.

1.3. Методические основы оценки эффективности использования трудовых ресурсов

В данном исследовании эффективность использования трудовых ресурсов предприятия рассматривается с точки зрения комплексного анализа и основанной на нем системы показателей. Как будет показано на страницах данной работы ниже, численность работников и производительность труда, а также процесс кадрового движения по анализируемым периодам составляют основу комплексной оценки использования персонала.

Основные направления такого анализа представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Основные направления анализа эффективности использования трудовых ресурсов предприятия

Направление | Показатели | Аналитический результат

Обеспеченность | численность, структура | наличие необходимых работников

Движение | прием, увольнение, текучесть | устойчивость кадров

Рабочее время | дни, часы, потери | полнота использования времени

Производительность | выработка на работника | экономическая отдача труда

Затраты | фонд оплаты, доход работника | стоимость использования труда

Анализ использования рабочего времени ставит в центр анализа полноту использования фонда. Поэтому рабочее время трактуется как экономический ресурс, отражающий фактически используемую

продолжительность – количество отработанных дней и часов при установленной численности работников. В такой логике предприятие плюс к своей численности, структуре – квалификации – приобретает особое сущностное свойство – фактическую загрузку, находящую количественное выражение во времени. В связи с этим и возникает проблема несовпадения календарного и полезного фонда. Первый может как превышать, так и не достигать величины второго при разных режимах учета. Именно этот методологический посыл лежит в основе анализа рабочего времени предприятия, предлагаемого в данной работе.

Теоретической и методологической базой исследования послужили современные методики экономического анализа труда работников. В связи с многообразием подходов к оценке эффективности труда целесообразно определить наиболее важные базовые принципы, которые найдут свое отражение в дальнейшей работе.

Система расчетных показателей приведена в таблице 6.

Таблица 6 – Показатели эффективности использования трудовых ресурсов и методика их расчёта

Показатель | Формула

Выработка на одного работника | Выручка / среднесписочная численность

Темп роста производительности | $\text{Выработка отчетного периода} / \text{выработка базисного периода} \times 100\%$

Зарплатоёмкость | $\text{Расходы на оплату труда} / \text{выручка}$

Зарплатоотдача | $\text{Выручка} / \text{расходы на оплату труда}$

Резерв от сокращения потерь времени | $\text{Сокращённые потери} \times \text{среднечасовая выработка}$

Конечной целью экономического анализа является выявление резервов, количественно измеримых возможностей повышения эффективности труда. Достижение данной цели не следует автоматически за расчетом коэффициентов и опосредовано установлением причин отклонений. Кадровая

текучесть постоянно изменяется, что является препятствием механической интерпретации. Представленный в данной работе материал показывает, что отдельный коэффициент не обеспечивает полной оценки общей эффективности использования персонала. Из этого вытекает необходимость исследования системы показателей в рамках комплексного анализа.

**ГЛАВА 2. АНАЛИЗ И НАПРАВЛЕНИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ
ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**2.1. Общая организационно-экономическая характеристика исследуемого
предприятия**

В данном исследовании мы рассмотрим пример Группы компаний «Ростелеком», крупного российского цифрового бизнеса. Для работы в телекоммуникационной отрасли на российском рынке используется бренд «Ростелеком». Все преимущества, перечисленные выше для экономического анализа, можно отнести и к выбранному объекту. Многообразие официально раскрываемых данных позволяет сопоставить финансовые результаты с кадровыми показателями. Аналитическим периметром дальнейшего исследования является Группа компаний «Ростелеком», поскольку консолидированные финансовые и кадровые данные раскрываются именно для Группы [13; 14].

В отчёте за 2024 г. компания характеризует себя как «крупнейшего в России интегрированного провайдера цифровых услуг и решений» [13]. Финансовая динамика Группы за 2022–2024 гг. представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Основные организационно-экономические показатели
Группы компаний «Ростелеком»

Показатель	2022	2023	2024
Выручка, млрд руб.	627,1	707,8	779,9
OIBDA, млрд руб.	251,4	283,2	302,5
Чистая прибыль, млрд руб.	35,2	42,3	24,1
Среднесписочная численность Группы, чел.	118 989	114 371	110 556
Списочная численность на конец года, чел.	122 985	123 156	125 410

Источник: составлено по данным [14–16].

Финансовая динамика компании отражена на основных показателях. Так, выручка Группы, где учитываются все основные сегменты деятельности,

выросла в 2024 г. После отчетного периода наблюдалась тенденция увеличения выручки при более медленном росте OIBDA, а данные чистой прибыли указывают на отсутствие пропорциональности финансовых результатов.

Динамика основных экономических показателей дополнительно представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Динамика основных экономических результатов деятельности Группы

Показатель	2023	2024	Изменение
Выручка, млрд руб.	707,8	779,9	+10,2%
OIBDA, млрд руб.	283,2	302,5	+6,8%
Операционная прибыль, млрд руб.	119,3	124,4	+4,2%
Чистая прибыль, млрд руб.	42,3	24,1	−43,2%
Капитальные вложения, млрд руб.	147,2	178,8	+21,5%

Теоретической и методологической базой исследования послужили официальные корпоративные финансовые и кадровые данные. В связи с многообразием показателей деятельности Группы целесообразно определить наиболее важные базовые принципы, которые найдут свое отражение в дальнейшем анализе.

Организационная модель Группы построена вокруг корпоративного центра, регионального присутствия и специализированных дочерних обществ. Управление персоналом включает кадровое планирование, подбор, адаптацию, обучение, развитие и мотивацию работников. По данным отчёта об устойчивом развитии, система развития компетенций охватывает значительную часть персонала, а обучение используется как один из инструментов кадровой политики [14].

Несмотря на рост финансовых показателей деятельности предприятия, об использовании трудовых ресурсов как о полностью устойчивом процессе говорить не приходится. Речь скорее идет о сочетании роста выручки,

повышения расчетной выработки и увеличения кадровой текучести.

2.2. Анализ обеспеченности и эффективности использования трудовых ресурсов предприятия

Динамика численности работников отражена на корпоративных показателях. Так, среднесписочная численность Группы, где учитывается основной кадровый периметр, снизилась в 2024 г. После 2022 г. наблюдалась тенденция последовательного сокращения средней численности при одновременном росте списочного состава на конец периода, а дальнейшие данные указывают на различие двух показателей.

Ниже приведена динамика численности и форм занятости.

Таблица 9 – Динамика численности и структуры персонала Группы

Показатель, чел.	2022	2023	2024
Среднесписочная численность Группы	118 989	114 371	110 556
Списочная численность на конец года	122 985	123 156	125 410
Работники с частичной занятостью	10 974	12 475	16 409
Временные работники	4 717	4 268	6 821
Работники по договорам ГПХ	43 638	39 219	32 013

Структурная кадровая динамика отражена на нескольких показателях. Так, численность работников по договорам ГПХ, где в 2023 г. учитывалось 39 219 человек, снизилась на 18,4%. После сопоставления с 2022 г. наблюдалась тенденция более существенного сокращения этой категории при росте частичной занятости, а дальнейшие выводы требуют внутренних данных о причинах изменения форм привлечения труда.

Движение персонала наиболее глубоко раскрывается на основе показателей приема и выбытия. В самом деле, оценка общей текучести Группы в динамике предполагает прежде всего анализ числа принятых и уволенных работников, а не только итоговой численности. Более того, изменение коэффициента текучести показывает, что кадровая стабильность

зависит от интенсивности движения в течение года. Таков механизм сопоставления кадровой динамики между периодами. Оно осуществляется по относительным коэффициентам, а не только в соответствии с абсолютным количеством работников. Анализ движения персонала является теоретической основой исследования кадровой устойчивости и затрат на восполнение численности в том числе и потому, что показывает связь найма и увольнений.

Движение работников представлено в таблице 10.

Таблица 10 – Показатели движения трудовых ресурсов Группы

Показатель	2022	2023	2024
Нанято работников, чел.	24 760	27 436	32 201
Уволено работников, чел.	19 768	22 927	24 033
Текучесть Группы, %	17,16	20,65	21,74

По данным отчёта об устойчивом развитии, в 2024 г. было нанято 32 201 человек и уволено 24 033 человека, а общая текучесть Группы достигла 21,74% против 20,65% годом ранее [14]. За 2022–2024 гг. показатель увеличился на 4,58 процентного пункта. Такая динамика не раскрывает причины увольнений, но объективно указывает на усиление кадрового оборота.

Экономический анализ труда ставит в центр анализа производительность работников. Поэтому выработка трактуется как расчетное соотношение, отражающее объем выручки – результат деятельности на одного среднесписочного работника Группы. В такой логике предприятие плюс к своей численности, структуре – квалификации – приобретает особое сущностное свойство – производительность, находящую денежное выражение в выручке. В связи с этим и возникает проблема несовпадения темпов изменения численности и выручки. Первая может как превышать, так и не достигать величины второй. Именно этот методологический посыл лежит в основе анализа расчетной выработки работников Группы, предлагаемого в данной работе.

Динамика рассчитанных показателей представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Динамика показателей эффективности использования трудовых ресурсов Группы

Показатель | 2022 | 2023 | 2024

Выручка, млрд руб. | 627,1 | 707,8 | 779,9

Среднесписочная численность, тыс. чел. | 119,0 | 114,4 | 110,6

Выручка на работника, млн руб. | 5,27 | 6,19 | 7,05

Текучесть Группы, % | 17,16 | 20,65 | 21,74

Индекс производительности труда, % | — | — | 122

Внутренний мониторинг корпоративной производительности показал другие данные. Индекс производительности труда составил 122% в 2024 г. [13].

Официальный индекс 122% методологически не тождествен авторскому расчету выручки на одного работника. В годовом отчёте он рассчитан по корпоративно применяемой методике производительности труда [13]. Авторский показатель в таблице 11 используется только для сопоставления динамики выручки и среднесписочной численности. Он вырос с 5,27 млн руб. в 2022 г. до приблизительно 7,05 млн руб. в 2024 г.

Результатами исследуемой динамики стали рост расчетной выработки, увеличение выручки и одновременное усиление кадровой текучести. Положительная динамика выручки на одного работника свидетельствует об увеличении среднего стоимостного результата труда, но сама по себе не раскрывает причин изменения производительности.

По открытому отчёту отсутствуют данные, достаточные для расчета фактических внутрисменных и целодневных потерь рабочего времени всей Группы. Поэтому количественно утверждать наличие конкретного объема простоев или управляемых потерь в 2024 г. нельзя. В дальнейшем сокращение потерь времени рассматривается не как установленная проблема Группы, а как сценарное направление повышения эффективности, требующее проверки

на внутренних данных.

2.3. Разработка мероприятий по повышению эффективности использования трудовых ресурсов предприятия

Сказанное выше подтверждает, что для роста эффективности труда при сохранении масштабов деятельности предприятия необходимо проведение целевых кадровых организационных мероприятий. Рассмотрим условия и меры повышения эффективности использования трудовых ресурсов.

Конечной целью кадровых мероприятий является снижение текучести, повышение устойчивости персонала, необходимых для поддержания производительности труда. Достижение данной цели не следует автоматически за внедрением отдельных мер и опосредовано качеством кадровой аналитики. Стоимость кадрового оборота может расти, что является препятствием устойчивости. Представленный в данной работе материал показывает, что увеличение текучести до 21,74% требует внимания управления к удержанию работников. Из этого вытекает необходимость исследования адресных мероприятий в рамках кадровой политики.

Предлагаемые направления представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Предлагаемые мероприятия по повышению эффективности использования трудовых ресурсов

Аналитическое основание	Мероприятие	Контрольный показатель
Рост текучести до 21,74%	адресная программа удержания по подразделениям	сценарное снижение текучести до 20,0%
Расходы на найм и адаптацию	цифровой маршрут адаптации и наставничество	срок выхода на нормативную производительность
Необходимость контроля рабочего времени	аналитика причин отсутствий и простоев	фактическая динамика фонда рабочего времени
Развитие компетенций	привязка обучения к профессиональным задачам	изменение производительности после обучения

Рост стоимости персонала | оценка зарплатоотдачи подразделений |
соотношение динамики результата и расходов на труд

Целевой уровень текучести 20,0% в таблице 12 является сценарным, а не корпоративным нормативом. Он выбран как промежуточное значение ниже фактических 21,74% за 2024 г., но выше показателя 17,16% за 2022 г. Такая постановка позволяет оценить потенциальный масштаб эффекта без утверждения, что компания официально установила соответствующий целевой уровень.

Программа удержания наиболее глубоко раскрывается на основе дифференциации подразделений и профессий. В самом деле, утверждение о необходимости снижения текучести предполагает прежде всего анализ причин ухода работников, а не единое воздействие на весь персонал. Более того, модель адресного удержания показывает, что кадровые меры должны концентрироваться там, где одновременно высоки частота увольнений, срок закрытия вакансий и стоимость адаптации. Таков механизм приоритетного отбора подразделений. Он осуществляется по кадровым данным, а не в соответствии с формальным количеством мероприятий. Модель адресного удержания является основой оценки результата кадровой политики в том числе и потому, что показывает связь конкретной проблемы и применяемой меры.

Среди местных мер для поддержки персонала можно назвать наставничество, гибкую занятость, профессиональное обучение работников и внутреннюю карьерную мобильность. По данным представителей самой компании, данные меры занимают существенное место в развитии компетенций работников [14].

Расчет эффекта снижения текучести далее выполняется как сценарный. В качестве исходной базы используется среднесписочная численность 110 556 человек и текучесть 21,74% из одного источника и одного периметра — отчёта об устойчивом развитии Группы за 2024 г. [14].

При снижении коэффициента с 21,74 до 20,0% разница составляет 1,74 процентного пункта. Умножение 110 556 человек на 1,74% дает приблизительно 1 924 условно предотвращенных случая кадрового оборота. Этот расчет не означает, что все такие увольнения реально могут быть предотвращены; он показывает только масштаб сценария.

Для оценки расходов на замещение работника в открытой корпоративной отчетности отсутствует единый подтвержденный коэффициент. Поэтому значение 20% годового дохода не рассматривается как установленный факт компании. Оно может применяться только как условная сценарная предпосылка, а итоговый эффект должен оцениваться с учетом чувствительности результата к выбранному коэффициенту.

Расчёт представлен в таблице 13.

Таблица 13 – Сценарная оценка эффекта мероприятий по снижению текучести

Элемент расчёта	Значение	Статус
Среднесписочная численность 2024 г.	110 556 чел.	фактический показатель [14]
Фактическая текучесть	21,74%	фактический показатель [14]
Сценарный уровень	20,00%	авторская предпосылка
Снижение	1,74 п.п.	расчет
Расчётное сокращение кадрового оборота	≈1 924 чел.	сценарный результат
Коэффициент расходов на замещение	20% годового дохода	условная предпосылка
Итоговая экономия	требует данных о подтвержденной стоимости замещения не подтверждена открытой отчетностью	

В таком виде таблица разграничивает фактические корпоративные данные и авторские сценарные предпосылки. Без внутренних сведений о подборе, адаптации, обучении и потерях производительности корректно рассчитывать конкретную сумму экономии в рублях невозможно.

Аналогичным образом направление, связанное с рабочим временем, должно рассматриваться сценарно. Открытая отчетность не дает достаточной базы для утверждения о фактическом сокращении фонда времени на 0,3%. Поэтому предлагаемая аналитика отсутствий и простоев должна сначала сформировать базовый показатель, после чего может устанавливаться целевое снижение. Умножение условно высвобожденной трудовой мощности на среднюю выручку одного работника характеризовало бы лишь стоимостный эквивалент текущей средней выработки, но не гарантированный прирост выручки.

Теоретической и методологической базой оценки мероприятий послужили взаимосвязанные кадровые и экономические показатели. В связи с многообразием эффектов от управления персоналом целесообразно определить наиболее важные базовые принципы, которые найдут свое отражение в последующем контроле.

Эффективность предложений следует оценивать не по одному показателю. Снижение текучести должно сопровождаться сохранением или увеличением выработки, сокращение потерь рабочего времени — отсутствием ухудшения качества услуг, а обучение — измеримым изменением результатов работников. Контрольная модель должна включать текучесть, производительность, срок адаптации, кадровые расходы и фактическое использование рабочего времени.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сначала были рассмотрены теоретические основы использования трудовых ресурсов. Многообразие экономических подходов к оценке персонала предопределило необходимость выбора одной из позиций. В данной работе мы опираемся на комплексный анализ и вытекающую из него систему показателей. Согласно этому подходу результат создается трудом, но оценивается по совокупности характеристик, находя отражение в производительности.

Раскрыта экономическая сущность и роль трудовых ресурсов в деятельности предприятия. Установлено, что персонал одновременно выступает фактором производства, носителем компетенций и источником экономического результата. Поэтому рациональность использования трудовых ресурсов определяется не минимальной численностью работников, а соответствием их количества, структуры и квалификации задачам организации.

Охарактеризована система показателей обеспеченности и движения трудовых ресурсов. Для анализа необходимо совместно использовать среднесписочную и списочную численность, коэффициенты приема и выбытия, текучесть, структуру персонала и показатели экономического результата. Изолированное изменение одного коэффициента не позволяет достоверно судить об эффективности, поскольку сокращение численности может сочетаться как с повышением выработки, так и с кадровыми рисками.

Обобщены методические основы оценки эффективности использования персонала через производительность, рабочее время и кадровое движение. Установлено, что результатом анализа должно становиться не простое вычисление коэффициентов, а выявление конкретных резервов и определение измеримых показателей для контроля мероприятий.

В главе 2 был изучен процесс использования трудовых ресурсов в Группе. В настоящее время кадровые ресурсы являются важным фактором бизнеса, значительная часть деятельности происходит внутри нее. С 2022 г. среднесписочная численность сокращалась, в то время как выручка вовлекала все больше финансовых ресурсов. Характерно, что в анализируемом периоде наблюдается рост списочной численности на конец года и, соответственно, увеличение конечного кадрового состава. Показатели, говорящие об увеличении выработки и официального индекса производительности труда, свойственны деятельности Группы, в то время как кадровые показатели в основном имеют рост текучести, который указывает на необходимость дополнительного контроля устойчивости персонала.

Среднесписочная численность Группы снизилась со 118 989 человек в 2022 г. до 110 556 человек в 2024 г., тогда как списочная численность на конец года увеличилась до 125 410 человек. Одновременно текучесть выросла с 17,16 до 21,74%. В 2024 г. было нанято 32 201 и уволено 24 033 работника [14]. Следовательно, кадровый оборот усилился, хотя открытые данные не позволяют определить долю увольнений, которую можно считать предотвратимой.

Расчетная выручка на одного среднесписочного работника увеличилась с 5,27 млн руб. в 2022 г. приблизительно до 7,05 млн руб. в 2024 г. Этот показатель не тождествен официальному корпоративному индексу производительности труда, который в годовом отчёте составил 122% [13]. Рост расчетной выработки подтверждает изменение среднего стоимостного результата на одного работника, но без факторного анализа не позволяет приписывать это изменение конкретно цифровизации или организационным преобразованиям.

Одним из существенных внутренних резервов определено снижение избыточного кадрового оборота при сохранении достигнутого уровня производительности. В качестве сценария рассмотрено снижение текучести с

21,74 до 20,0%, которое при среднесписочной численности 110 556 человек соответствует приблизительно 1 924 случаям кадрового оборота. Конкретный экономический эффект в рублях не определялся как фактический, поскольку открытая отчетность не содержит подтвержденной стоимости замещения одного работника.

Предложены адресная программа удержания, развитие наставничества и адаптации, контроль причин увольнений, увязка обучения с результативностью и аналитика использования рабочего времени. Эти меры рассматриваются как предлагаемый способ совершенствования использования трудовых ресурсов, а не как доказанно превосходящая все альтернативы стратегия. Их эффективность должна подтверждаться последующей динамикой текучести, производительности, срока адаптации и фактических потерь рабочего времени.

Итак, задачи, сформулированные во введении, выполнены с учетом доступности открытых корпоративных данных. Цель работы достигнута в части анализа обеспеченности и движения трудовых ресурсов, оценки производительности и разработки обоснованных направлений совершенствования. Практическое значение результатов связано с возможностью применения предложенной системы показателей и сценарных расчетов при планировании кадровых мероприятий и контроле эффективности использования трудовых ресурсов Группы компаний «Ростелеком».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ : текст с изменениями и дополнениями // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2002. — № 1 (ч. 1). — Ст. 3.

2. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учёте» : текст с изменениями и дополнениями // Собрание законодательства Российской Федерации. — 2011. — № 50. — Ст. 7344.

Литература и публикации

3. Баранова И. В., Шиленко Э. В. Анализ использования трудовых ресурсов сельскохозяйственного предприятия : текст : электронный // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. — 2025. — № 2 (41). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-ispolzovaniya-trudovyh-resursov-selskohozyaystven> (дата обращения: 02.10.2026).

4. Данилов С. С., Монин И. Г., Тихонова К. А. Подходы к анализу использования трудовых ресурсов предприятия на основе теории человеческого капитала : текст : электронный // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2019. — № 12-1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-analizu-ispolzovaniya-trudovyh-resursov-predp> (дата обращения: 02.10.2026).

5. Ежкова С. О., Галкина Ю. Е. Эффективность использования трудовых ресурсов предприятия : текст : электронный // Форум молодых ученых. — 2019. — № 1-1 (29). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-ispolzovaniya-trudovyh-resursov-predpriyatiya> (дата обращения: 02.10.2026).

6. Иртегова Ю. В. Оценки эффективности использования трудовых ресурсов предприятия : текст : электронный // Мировая наука. — 2019. — № 12 (33). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenki-effektivnosti-ispolzovaniya-trudovyh-resursov-predpriyatiya> (дата обращения: 02.10.2026).

7. Кравец Д. А. Критерии и методы анализа использования трудовых ресурсов предприятия строительной отрасли : текст : электронный // Вестник науки. — 2021. — Т. 4. — № 9 (42). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kriterii-i-metody-analiza-ispolzovaniya-trudovyh-resursov-predpriyatiya> (дата обращения: 02.10.2026).

8. Кузьмина И. И., Кузьмина Е. В., Аристова О. М. Анализ использования трудовых ресурсов предприятия : текст : электронный // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. — 2012. — № 13-1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-ispolzovaniya-trudovyh-resursov-predpriyatiya> (дата обращения: 02.10.2026).

9. Мустакимов В. А. GPT экономистам. 550 промптов, повышающих производительность в 1000 раз. — Екатеринбург: Академия перефразирования и рерайта. Издательские решения, 2023. — 280 с. — ISBN 978-5-0060-4146-2.

10. Нигматзянова Л. Р., Львова О. А. Повышение эффективности использования трудовых ресурсов предприятия : текст : электронный // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2018. — № 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/povyshenie-effektivnosti-ispolzovaniya-trudovyh-resursov-predpriyatiya> (дата обращения: 02.10.2026).

11. Чурсин К. А. Анализ использования трудовых ресурсов на предприятии ООО «Маяк» : текст : электронный // Теория и практика современной науки. — 2016. — № 12-2 (18). — URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-ispolzovaniya-trudovyh-resursov-na-predpriyatii-ooo>
(дата обращения: 02.10.2026).

12. Ялмаев Р. А. Направления повышения эффективности использования трудовых ресурсов предприятия : текст : электронный // International scientific review. — 2017. — № 3 (34). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/napravleniya-povysheniya-effektivnosti-ispolzovaniya-trud>
(дата обращения: 02.10.2026).

Интернет-источники

13. ПАО «Ростелеком». Годовой отчёт за 2024 год : официальный корпоративный сайт. — URL: https://www.company.rt.ru/ir/agm/files/2024/Annual_report_2024_rus.pdf (дата обращения: 02.10.2026).

14. ПАО «Ростелеком». Отчёт об устойчивом развитии за 2024 год : официальный корпоративный сайт. — URL: https://www.company.rt.ru/ir/results_and_presentations/esg_information/Rostelecom_ESG
(дата обращения: 02.10.2026).

15. ПАО «Ростелеком». Финансовые и операционные результаты деятельности за IV квартал и 12 месяцев 2024 года : официальный корпоративный сайт. — 26.02.2025. — URL: https://www.company.rt.ru/press/news_ir/news/d472566/ (дата обращения: 02.10.2026).

16. ПАО «Ростелеком». Финансовые и операционные результаты деятельности за IV квартал и 12 месяцев 2023 года : официальный корпоративный сайт. — 26.02.2024. — URL: <https://www.company.rt.ru/press/news/d469741/> (дата обращения: 02.10.2026).

КонтрПлагат (kontrplagiat.ru), помогаем студентам с письменными работами (под ключ), выполняем рерайт, перефразирование, очеловечивание, гарантия.

КонтрПлагат (dp5.org), программы для студентов, [ИИ-детектор текстов](#) ([Антиплагиат ВУЗ](#), [полная версия](#)); [Детектор достоверности](#); [Проверка уникальности рерайта](#); [Форматирование и оформление работы по ГОСТ](#); [Поиск и оформление библиографии по ГОСТ 2018](#)).