

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Факультет экономический

Кафедра экономики предприятия, регионального и кадрового  
менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ОПТИМАЛЬНОЙ ЧИСЛЕННОСТИ И  
КАЧЕСТВЕННОГО СОСТАВА ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Работу выполнила Маш — Д.Е. Масюкова  
(подпись)

Специальность 38.05.01 Экономическая безопасность курс 2  
(код, наименование)

Научный руководитель:  
ст. преподаватель А.В. Островская  
(подпись, дата)

Нормоконтролер:  
ст. преподаватель А.В. Островская  
(подпись, дата)

Краснодар  
2022

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
1 Теория и метод исследования численности и качественного состава персонала .....	5
1.1 Эволюция теоретических представлений о численности и составе персонала .....	5
1.2 Методы анализа финансово-экономических и социально-трудовых показателей .....	10
2 Анализ и оценка сложившейся практики определения численности и состава персонала в ООО «Лента» .....	16
2.1 Общая характеристика ООО «Лента» .....	16
2.2 Анализ и оценка управления персоналом ООО «Лента» в части его качественного состава и оптимальной численности .....	19
2.3 Развитие методов определения оптимальной численности и качественного состава персонала в условиях удаленной занятости .....	26
Заключение .....	30
Список использованных источников .....	33

## ВВЕДЕНИЕ

Персонал является неотъемлемой составляющей любого предприятия. От того насколько оптимально он подобран во многом зависит эффективность деятельности компании, ее конкурентоспособность на рынке. Определение потребности в сотрудниках можно рассматривать с количественной и качественной стороны.

Количественная оценка потребности в персонале основана на анализе действующей и планируемой организационной структуры компании, требовании маркетингового плана и трудоемкости производственных и управленческих процессов.

Качественная потребность в персонале характеризует спрос на кадры по специальностям, категориям и профессиям. Данный вид оценки определяется из требований к должностям и рабочим местам, количество которых закреплено в инструкциях, технологических документациях, а также в штатном расписании компании.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что в связи с пандемией коронавирусной инфекции 2020 года стал популярен такой формат работы, как дистанционная занятость, вследствие чего компаниям очень важно обеспечить свою деятельность необходимым количеством и составом работников. Поэтому политика по отбору и набору персонала, по оптимизации его численности и структуре является приоритетной для всех компаний, так как она играет важную роль в функционировании и достижении целей организации.

Целью работы является изучение понятия персонал, определение его оптимальной численности и качественного состава на предприятии.

Для достижения поставленной цели были выделены следующие задачи:

- 1) Дать определение понятию «персонал», опираясь на теоретические представления разных авторов;
- 2) Обозначить основные коэффициенты для расчета количественной оценки персонала;

3) Сделать анализ персонала компании ООО «Лента» в части оптимальной численности и качественного состава за 2019–2021 гг.;

4) Выявить особенности определения состава персонала в компаниях в условиях удаленной работы.

Объектом данной работы является Общество с Ограниченной Ответственностью «Лента».

Предметом работы выступают экономические отношения, складывающиеся по поводу определения оптимальной численности и качественного состава персонала на предприятии.

Данная работа состоит из введения, двух разделов, заключения и списка использованных источников.

Первый раздел содержит теоретико-методические аспекты понятия персонал, его количественного и качественного состава.

Второй раздел включает в себя анализ и оценку основных социально-трудовых показателей компании ООО «Лента» в период с 2019 г. по 2021 г.

# **1 Теория и метод исследования численности и качественного состава персонала**

## **1.1 Эволюция теоретических представлений о численности и составе персонала**

В современных условиях развития экономической системы и повышения конкурентоспособности предприятий важнейшее место отводится качественному и количественному составу персонала организации. От квалифицированности и профессионализма персонала, его деловых характеристик зависит дальнейшее устойчивое развитие любой организации и общества в целом.

Трактовка понятия «персонал» была сформирована под активным воздействием общественного развития, а также благодаря тесной взаимосвязи множества научных дисциплин (управление персоналом, социология, психология, экономика труда и т. д.). «Персонал предприятия» в научно-практическом понимании — это совокупность физических лиц, состоящих с организацией как юридическим лицом в отношениях, регулируемых трудовым договором [1]. В наиболее общем виде понятие «персонал» охватывает всю совокупность наемных работников данной организации, выполняющих совершенно определенные задачи [13].

Понимание персонала предприятия может быть рассмотрено с различных сторон, что способствует наиболее полной характеристике с точки зрения его многосторонности. Так, Б. А. Райзберг и Л. Ш. Лозовский характеризуют персонал как личный состав определенного учреждения, предприятия, фирмы, организации или часть этого состава, выделенная по признаку характера выполняемой трудовой функции [15].

В экономико-математическом словаре персонал описывается как «личный состав организации, работающий по трудовому договору для обеспечения определенных целей и задач предприятия» [7].

В таблице 1 представлены также подходы разных авторов к определению сущности персонала организации.

Таблица 1 – Сущность понятия «персонал» с точки зрения различных авторов

Автор	Терминологическое содержание понятия
Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л.	Персонал – это личный состав учреждения, предприятия, фирмы или часть этого состава, выделенная по признаку характера выполняемой работы, например управленческий персонал [19].
Бочкарева И.А., Бобылев А.Ю.	Персонал – это наиболее важный ресурс, имеющийся в непосредственном распоряжении руководителей предприятий [2].
Веснин В.Р.	Персонал – это личный состав наемных работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно-хозяйственные функции [3].
Кибанов А.Я.	Персонал – это личный состав организаций, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев [5].
Тебекин А.В.	Персоналом в первую очередь считается личный состав учреждения, предприятия или его часть, представляющая собой группу, отобранную по профессиональным или иным признакам [16].
Тощенко Ж.Т.	Персонал фирмы – это совокупность физических лиц, выполняющих разнообразные функции в процессе производства материальных благ, оказания услуг, удовлетворения потребностей интеллектуального, культурного и другого характера [17].

Таким образом, в общем понимании, персонал – это все сотрудники, которые есть в организации, принимающие непосредственное участие в деятельности и достижении ее целей.

Важной и неотъемлемой частью любого персонала предприятия является его структура, которая представляет собой совокупность отдельных групп работников, объединенных по какому-либо признаку. Разделение персонала на категории регламентируется общероссийским классификатором профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР).

ОКПДТР состоит из двух разделов:

- 1) Профессии рабочих;
- 2) Должности служащих. [11]

Первый раздел — профессии рабочих — включает в себя профессии рабочих в соответствии с Единым тарифно-квалификационным справочником работ и профессий рабочих (ЕТКС), а также профессии рабочих, права и обязанности которых предусмотрены в уставах, специальных положениях и соответствующих постановлениях, регламентирующих состав профессий в отраслях экономики.

Второй раздел — должности служащих — разработан на основе Единой номенклатуры должностей служащих, Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, действующих постановлений и других нормативных документов по вопросам оплаты труда с учетом наименований должностей, применяемых в экономике.

Итак, первую категорию составляют рабочие (производственный персонал). Они в основном заняты деятельностью с преобладающей долей физического труда и непосредственно воздействуют на предметы труда при создании материальных и культурных ценностей.

Во вторую группу входят служащие (управленческий персонал). Управленческий персонал в основном занимается деятельностью с преобладающей долей интеллектуального труда. Их деятельность связана с получением и обработкой информации, с принятием различных управленческих решений и контролем над их исполнением. Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, юридические, исследовательские и другие функции. Служащих относят к профессиональной группе лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом. Они объединяются в несколько подгрупп: руководители, специалисты, технические исполнители [18]. На рисунке 1 представлены категории персонала предприятия.

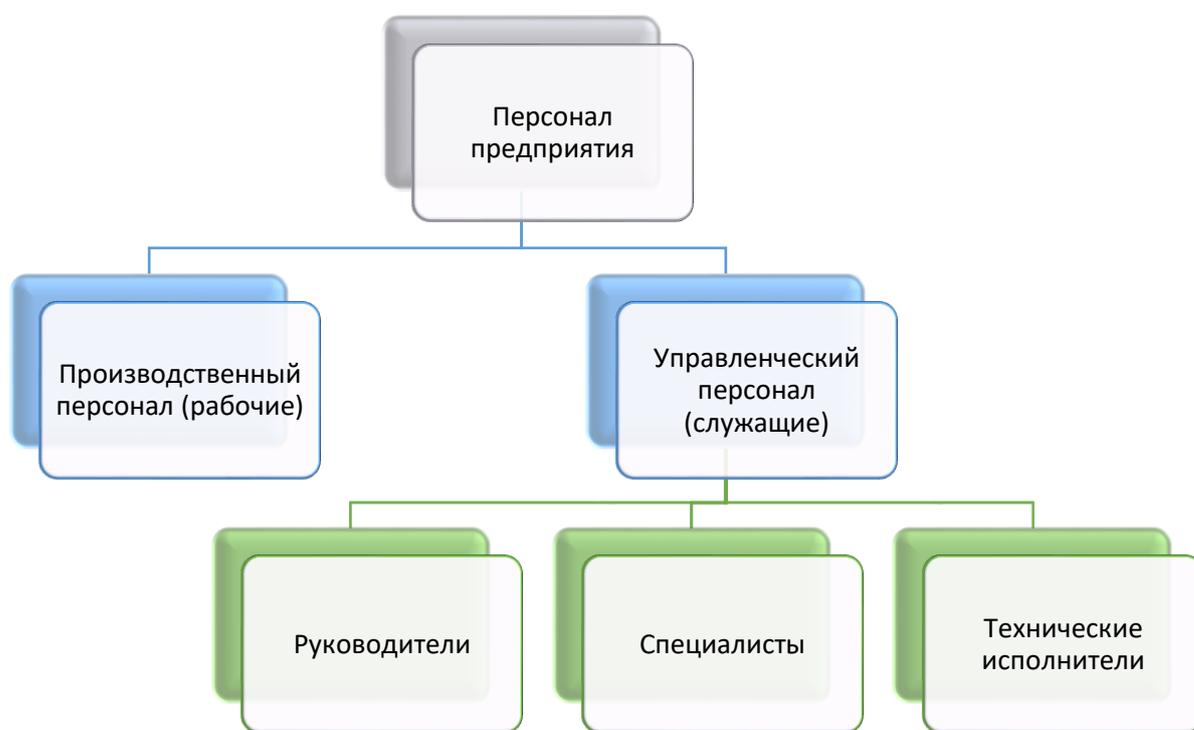


Рисунок 1 – Категории персонала предприятия [18]

Руководители осуществляют функции общего управления. Они обладают юридическим правом принятия решений, имеют в подчинении других работников. Руководителей условно разделяют на три уровня: высший (руководство организацией в целом), средний (возглавляют основные структурные подразделения), низовой (работают непосредственно с исполнителями). К руководителям относят также их заместителей и главных специалистов. В совокупности они образуют администрацию. Кроме того, принято выделять линейных руководителей, отвечающих за принятие решений по всем функциям управления, и функциональных руководителей, реализующих отдельные функции управления.

Специалисты разного профиля являются наиболее многочисленной подгруппой служащих. Они подразделяются на специалистов-инженеров, результатом деятельности которых является конструкторско-технологическая или проектная информация в области техники и технологии производства (технологи, конструкторы, проектировщики, механики и др.); на функциональных специалистов управления, результатом деятельности которых

является управленческая информация (бухгалтеры, экономисты, референты, финансисты, маркетологи и др.).

Наконец, подгруппу технических исполнителей составляют служащие, выполняющие вспомогательные работы в управленческом процессе: создание, тиражирование, передачу, преобразование, хранение информации. Таковыми являются: архивариусы, дежурные, кассиры, коменданты, контролеры, секретари, стенографисты, табельщики, учетчики, чертежники и др.

Следует отметить, что основанием для отнесения людей к той или иной группе (категории) является занимаемая должность, т. е. штатная единица организации (первичный элемент в структуре управления), которая определяется в соответствии с единым тарифно-квалификационным справочником профессий рабочих и должностей служащих.

Для количественной характеристики персонала на предприятии (организации) выступает численность его работников. Так, в экономической науке выделяют следующие виды учета количественной составляющей персонала:

- 1) Списочная численность;
- 2) Явочная численность;
- 3) Среднесписочная численность.

Под списочной численностью работников понимается общее количество сотрудников, принятых на постоянную, сезонную, временную работу, т. е. это все сотрудники, независимо от их фактического присутствия на работе [10].

Явочная численность персонала подразумевает количество сотрудников, которое фактически присутствует на рабочем месте, в том числе, находящиеся в командировке [10].

Среднесписочная численность — это расчетный показатель, который учитывает движение работников за анализируемый период (прием и увольнение). Находится этот показатель путем суммирования списочной численности сотрудников за каждый день изучаемого периода, в том числе за выходные и праздничные, и деления полученной суммы на число календарных

дней в отчетном периоде [10]. При этом списочная численность работников в праздничные и выходные дни будет равна списочной численности за предыдущий рабочий день.

Таким образом, проанализировав эволюцию теоретических представлений о численности и составе персонала, можно сказать, что персоналом являются все сотрудники компании, которые непосредственно принимают участие в деятельности и достижении ее целей. Персонал в соответствии с Общероссийским классификатором профессий состоит из рабочих, руководителей, специалистов и технических исполнителей. С количественной оценки персонал учитываю по списочной численности, среднесписочной и явочной численности сотрудников.

## **1.2 Методы анализа финансово-экономических и социально-трудовых показателей**

Для оценки деятельности предприятия, в частности для изучения финансово-экономической и социально-трудовой стороны, применяется множество методов. Все их можно разделить на следующие группы методов:

- 1) Экономические методы, в которых относятся балансовый метод, факторный анализ и др.;
- 2) Статистические методы, включающие в себя использование средних и относительных величин, индексный метод, корреляционный и регрессионный анализ;
- 3) Математические методы включают в себя: расчетно-формульный метод, метод исследования операций и др.

Для оценки динамики социально-экономических явлений, в том числе изучение движения персонала предприятия, применяются следующие показатели: абсолютный прирост, темп роста, темп прироста.

В основе расчета относительных показателей лежит сравнение его уровней (обозначаются как  $Y_i$ ). Если сравнение производится с начальным

периодом времени в ряду, то получают базисные показатели, если же – с предыдущим периодом, то – цепные показатели.

Абсолютный прирост — это разность между двумя уровнями динамического ряда, которая показывает, насколько данный уровень ряда превышает уровень, принятый за базу сравнения, разность между уровнем сравниваемого периода с уровнем базисного периода [8]. В зависимости от характера сравнения используются данные базисного или цепного года:

$$D_{i_б} = Y_i - Y_0 ; \quad (1)$$

$$D_{i_ц} = Y_i - Y_{i-1} , \quad (2)$$

где

$D_{i_б}$  – базисный абсолютный прирост;

$D_{i_ц}$  – цепной абсолютный прирост;

$Y_i$  – показатель  $i$  – периода;

$Y_0$  – показатель начального периода;

$Y_{i-1}$  – показатель, предыдущий  $i$  – периоду.

Темп роста (коэффициент роста, выраженный в процентах) — это отношение двух сравниваемых уровней, которое показывает, во сколько раз данный уровень превышает уровень базисного периода, в случае повышения данный коэффициент показывает, во сколько раз увеличился сравниваемый уровень по сравнению с базисным, в случае уменьшения — какую часть базисного уровня составляет сравниваемый уровень [8].

$$T_{P_б} = \frac{Y_i}{Y_0} * 100% ; \quad (3)$$

$$T_{P_ц} = \frac{Y_i}{Y_{i-1}} * 100% \quad (4)$$

где

$T_{P_б}$  – темп роста базисный;

$T_{P_ц}$  – темп роста цепной;

$Y_i$  – показатель  $i$  – периода;

$Y_0$  – показатель начального периода;

$Y_{i-1}$  – показатель, предыдущий  $i$  – периоду.

Темп прироста (сокращения) показывает, на сколько процентов сравниваемый уровень больше или меньше уровня, принятого за базу сравнения [8]. Вычисляется по следующим формулам:

$$T_{\text{ПР}_6} = T_{\text{Р}_6} - 100\%; \quad (5)$$

$$T_{\text{ПР}_ц} = T_{\text{Р}_ц} - 100\%, \quad (6)$$

где

$T_{\text{ПР}_6}$  – темп прироста базисный;

$T_{\text{ПР}_ц}$  – темп прироста цепной;

$T_{\text{Р}_6}$  – темп роста базисный;

$T_{\text{Р}_ц}$  – темп роста цепной.

Одним из видов факторного анализа выступает метод цепных подстановок. Данный метод является наиболее универсальным способом определения влияния факторных признаков на результативный показатель. Он используется для расчета влияния факторов во всех типах детерминированных факторных моделей: от аддитивных и мультипликативных, до кратных и смешанных. Суть этого метода заключается в том, чтобы путем последовательной замены базисных величин факторов в объеме результативного показателя на фактические в отчетном году определить влияние каждого фактора на изменение результативного показателя [9].

Путем проведения сравнения величины результативного признака до и после изменения уровня определенного фактора можно определить воздействие последнего на прирост результативного признака, потому что данное сравнение позволяет исключить влияние всех факторов, кроме одного. Рассмотрим общую схему приема цепных подстановок.

1-й этап. Выделяются результативный и факторные показатели, определяется вид факторной зависимости и строится математическая формула,

выражающая взаимосвязь между результативным и факторными показателями [9]. На этом этапе определяется, какие факторы являются количественными, структурными или качественными, от этого будет зависеть порядок дальнейших расчетов на промежуточном этапе, а именно замена базовых значений факторов на фактические в построенной математической модели. В результате в модели на первое место ставятся количественные факторы, затем, если есть, структурные и потом качественные. Если в модели присутствуют несколько количественных или качественных факторов, они выстраиваются по порядку воздействия.

2-й этап. Производятся промежуточные расчеты, которые включают:

1. Расчет на основании построенной модели базового значения результирующего признака;

2. Расчет скорректированных значений с учетом последовательной замены базовых значений показателей на фактические значения. Такая замена производится в строгой последовательности на основе следующего правила: в первую очередь производится замена базовых значений показателей на фактические по количественным факторам, затем структурным и в последнюю очередь – качественным;

3. Последний расчет на промежуточном этапе представлен фактическим расчетом результирующего показателя.

Следует отметить, что количество расчетов, выполненных на 2-м этапе, всегда на один больше, чем факторных показателей данной модели.

3-й этап. Выполняется непосредственное влияние каждого фактора на результирующий показатель. Для этого из каждого последующего промежуточного расчета вычитают предыдущий расчет [9].

4-й этап. Баланс факторов. Алгебраическая сумма влияния факторов обязательно должна быть равна общему приросту результирующего показателя [9]. Отсутствие равенства свидетельствует об ошибке, допущенных в расчетах.

Таким образом, с помощью применения метода цепных подстановок можно определить влияние каких-либо факторных признаков на результативный

показатель при анализе как социально-трудовых, так и финансово-экономических сфер деятельности предприятия.

Для оценки состояния социально-трудовых показателей на предприятии используется ряд различных коэффициентов. В таблице 2 представлены основные формулы для нахождения ряда коэффициентов.

Таблица 2 – Показатели, характеризующие движение кадров на предприятии [6]

Название коэффициента	Формула	Условные обозначения
Коэффициент оборачиваемости персонала	$K_{об} = \frac{P_{пр} + P_{выб}}{P}$	$P_{пр}$ – численность принятых на работу; $P_{выб}$ – численность выбывших работников; $P$ – среднесписочная численность персонала.
Коэффициент выбытия кадров	$K_{вк} = \frac{P_{выб}}{P}$	$P_{выб}$ – численность выбывших работников; $P$ – среднесписочная численность персонала.
Коэффициент приема кадров	$K_{пк} = \frac{P_{пр}}{P}$	$P_{пр}$ – численность принятых на работу; $P$ – среднесписочная численность персонала.
Коэффициент восполнения кадров	$K_{всп} = \frac{P_{пр}}{P_{выб}}$	$P_{пр}$ – численность принятых на работу; $P_{выб}$ – численность выбывших работников.
Коэффициент текучести кадров	$K_{тк} = \frac{P_{ув}}{P}$	$P_{ув}$ – численность уволившихся по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины; $P$ – среднесписочная численность персонала.

Также, чтобы определить оптимальную численность сотрудников на предприятии, можно воспользоваться следующей формулой:

$$Ч = \frac{В}{ПТ}; \quad (7)$$

где

Ч – среднегодовая численность персонала;

В – выручка;

ПТ – производительность труда одного рабочего.

Подводя итог сказанному, можно сказать, что предприятие в современном мире пытается более подробно анализировать состояние своей финансово-экономической и социально-трудовой сфер. Для оценки ее деятельности используются различные группы методов, например, экономические, статистические и математические. Все группы состоят из большого количества методов, посредством которых осуществляется анализ деятельности организации.

Резюмируя все вышесказанное, можно сказать, что главным элементом любой компании является его персонал. Под персоналом понимаются работники организации, которые непосредственно участвуют в деятельности компании, выполняют поставленные задачи для достижения наилучших результатов. От численности и квалифицированности работников во многом будет зависеть успешность деятельности той или иной организации. Так, например, при избыточной численности работников увеличиваются издержки компании на выплату заработной платы, а также отчисления в социальное страхование, что в итоге уменьшает финансовый результат компании. Поэтому очень важно анализировать состояние социально-трудовой сферы, посредством таких показателей, как коэффициент оборачиваемости персонала, коэффициент выбытия и приема кадров, коэффициент текучести кадров и другие.

## 2 Анализ и оценка сложившейся практики определения численности и состава персонала в ООО «Лента»

### 2.1 Общая характеристика ООО «Лента»

ООО «Лента» - крупнейший российский ритейлер, который осуществляет свою деятельность в секторе розничной торговли продовольственными и непродовольственными товарами. В 2021 году данная компания заняла 4 место среди крупнейших представителей сетевого бизнеса, ее доля составляла 2,7% от общей суммы [14].

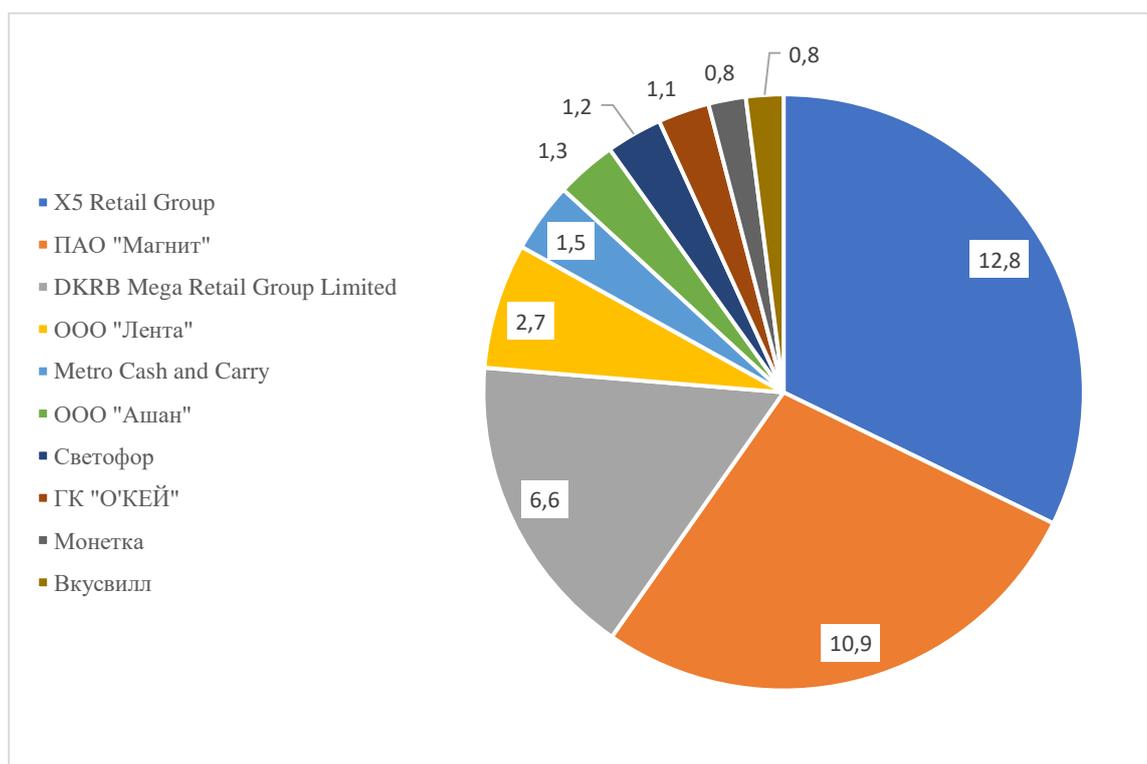


Рисунок 2— Топ-10 розничных сетей в России в 2021 г., %

Компания «Лента» основана российским предпринимателем Олегом Жеребцовым 25 октября 1993 года в Санкт-Петербурге [20]. Первый магазин ООО «Лента» в формате cash&carry открылся в 1993 году на Тихорецком проспекте в Санкт-Петербурге. Магазин-склад был рассчитан на оптового покупателя: владельцев кафе, ресторанов, мелкорозничных продавцов. Ассортимент состоял в основном из кондитерских изделий, алкогольной продукции, самых популярных сортов чая и кофе. С самого начала основным

преимуществом «Ленты» были низкие цены. После открытия первого гипермаркета этот магазин закрылся. Первый гипермаркет ООО «Лента» был открыт 15 сентября 1999 года в Санкт-Петербурге.

В настоящее время компания «Лента» осуществляет свою деятельность в 254 гипермаркетах в 89 городах по всей России и 503 супермаркетах в Москве, Санкт-Петербурге, Сибири, Уральском и Центральном регионах. Одной из задач данного сетевого ритейлера является расширение сети своих гипермаркетов по всей территории России, об этом свидетельствует динамика количества магазинов за последнее десятилетие. Более наглядно изменение количества магазинов компании «Лента» представлено на рисунке 3.

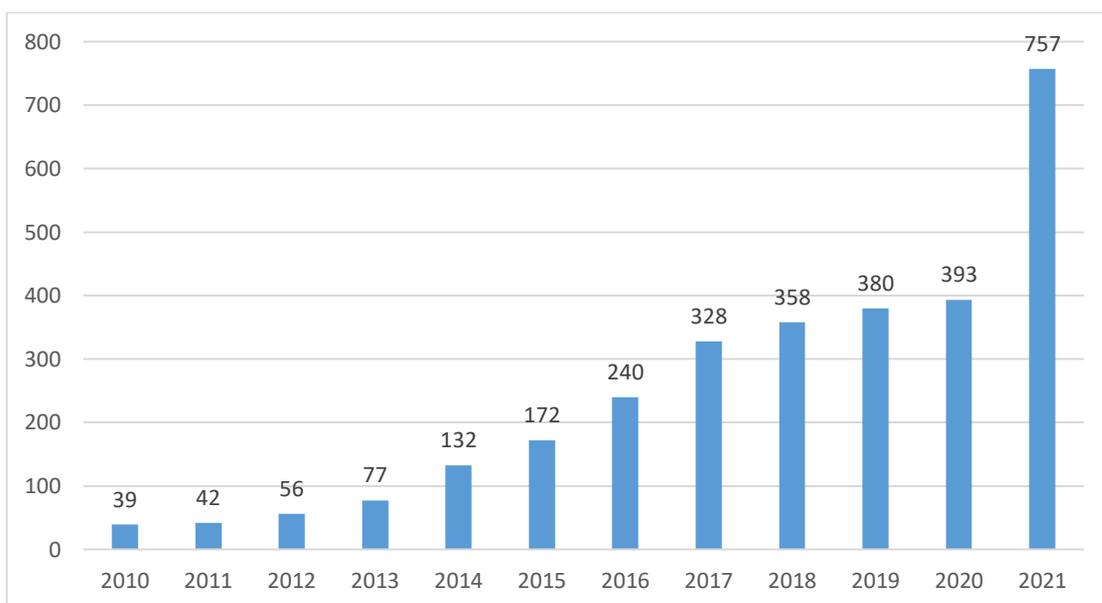


Рисунок 3 – Количество магазинов ООО «Лента», шт. [20]

Компания в настоящее время оперирует 14 распределительными центрами для гипермаркетов и супермаркетов. ООО «Лента» уделяет большое внимание развитию формата гипермаркетов с низкими ценами. Кроме того, компания развивает форматы гипермаркетов, супермаркетов, а также в 2021 году запустила новый формат магазинов у дома под брендом «Мини Лента».

ООО «Лента» имеет более 19 млн активных держателей карт лояльности. 90% всех продаж осуществляется в этом сетевом ритейлере с использованием таких карт. Численность персонала в 2021 году составила более 46 тысяч

человек. Высшим руководящим звеном компании «Лента» является генеральный директор, что характерно для линейно-функциональной структуры управления персоналом, которая считается одной из самых простых видов иерархического типа. Под руководством генерального директора находятся: служба по управлению персоналом, главный бухгалтер, директор по продажам и директор по производству [22]. На рисунке 4 представлена организационная структура персонала ООО «Лента».

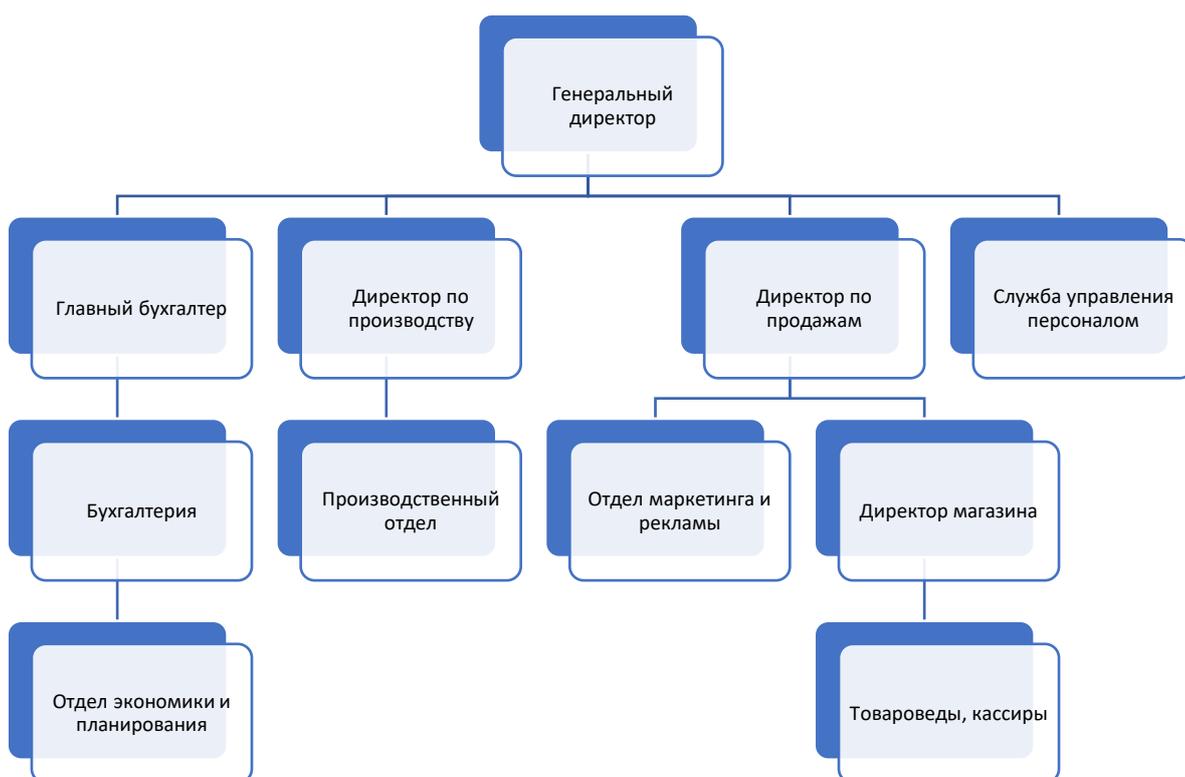


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Лента»

Гипермаркеты ООО «Лента» выпускают продукцию собственных торговых марок:

- 1) «365 дней» - различный ассортимент необходимых товаров;
- 2) «ЛЕНТА PREMIUM» - различные товары;
- 3) «ЛЕНТА ECO» - различные товары для правильного питания;
- 4) «ЛЕНТА KIDS» - продукты для детского питания;
- 5) Dolce Albergo – эксклюзивные продукты из Европы;

- 6) Little Times – товары для детей;
- 7) HOMECLUB – товары для дома;
- 8) HUNTY – продукты питания для домашних животных;
- 9) Frelia – косметика из Европы;
- 10) Giardino Club – товары для сада и загородного отдыха;
- 11) Bigga – детские товары. [23]

Основными конкурентами сетевого ритейлера ООО «Лента» являются X5 Retail Group, ПАО «Магнит», DKRB Mega Retail Group Limited и ООО «Метро». Так, лидером продуктового ритейла является компания X5 Retail Group, на ее долю приходится 17% от общего объема выручки. Второе место среди продуктовых ритейлеров занимает ПАО «Магнит», его доля равна 10%. На компанию ООО «Лента» приходится около 5% выручки продуктового рынка.

Исходя из вышесказанного, можно сделать вывод, что ООО «Лента» — это компания розничной торговли, которая входит в топ-5 продуктовых ритейлеров России, уступая место X5 Retail Group, ПАО «Магнит», DKRB Mega Retail Group Limited. Компания осуществляет свою деятельность в нескольких форматах магазинов: гипермаркеты, супермаркеты, магазины у дома и онлайн. Также организация активно использует проект держателей карт лояльности, количество которых достигло отметки 19 млн. При этом ООО «Лента» развивает собственное производство и владеет несколькими собственными торговыми марками. Можно сказать, что ООО «Лента» в настоящее время имеет большой потенциал для дальнейшего развития собственного бизнеса на территории России.

## **2.2 Анализ и оценка управления персоналом ООО «Лента» в части его качественного состава и оптимальной численности**

При проведении анализа оптимальности численности и качественного состава персонала ООО «Лента» необходимо провести расчеты показателей,

которые были указаны выше. Следует начать с движения рабочей силы в компании. Для этого были рассчитаны показатели абсолютного прироста, а также темпы роста. В таблице 3 представлены основные статьи движения рабочей силы в компании ООО «Лента» за 2019–2021 гг., а также их динамика за исследуемый период.

Таблица 3 – Динамика рабочей силы в ООО «Лента» за 2019–2021 гг., чел

Показатель/ Год	2019	2020	2021	Изменения, чел		Изменения, %	
				2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.	2020 г. к 2019 г.	2021 г. к 2020 г.
Численность за год	43645	43731	46269	86	2538	100,2	105,8
Среднесписочная численность, чел	4135	4308	4980	173	672	104,2	115,6
Количество принятых на работу, чел	1456	117	2675	-1339	2558	8,0	2286,3
Общее число уволенных, чел	218	31	137	-187	106	14,2	441,9
Количество уволенных по собственному желанию, чел	190	14	100	-176	86	7,4	714,3
Количество уволенных за нарушение трудовой дисциплины, чел	28	17	37	-11	20	60,7	217,6
Количество работников, проработавших весь период, чел	41971	43583	43457	1612	-126	103,8	99,7

Проанализировав данные таблицы 3, можно сказать, что численность персонала за исследуемый период увеличилась на 2,6 тыс. чел. При этом в 2020 году численность увеличилась на 0,2%, что в абсолютном выражении составило 86 человек. В 2021 году численность сотрудников увеличилась на 2,5 тыс. чел., при этом, темп роста составил 105,8%.

Наименьшее число принятых сотрудников отмечалось в 2020 году и составило 117 человек. Во много это было связано с экономическим кризисом, а также пандемией коронавирусной инфекции. Общее число уволенных сотрудников уменьшается скачкообразно. Так, за исследуемый период число уволившихся сократилось на 81 человек, что в свою очередь приводит к снижению текучести кадров.

Коэффициент текучести кадров является одним из важных показателей динамики рабочей силы на предприятии, который показывает, как быстро компания теряет своих сотрудников. Рисунок 5 иллюстрирует изменение данного показателя в ООО «Лента» в течение 2019- 2021гг.

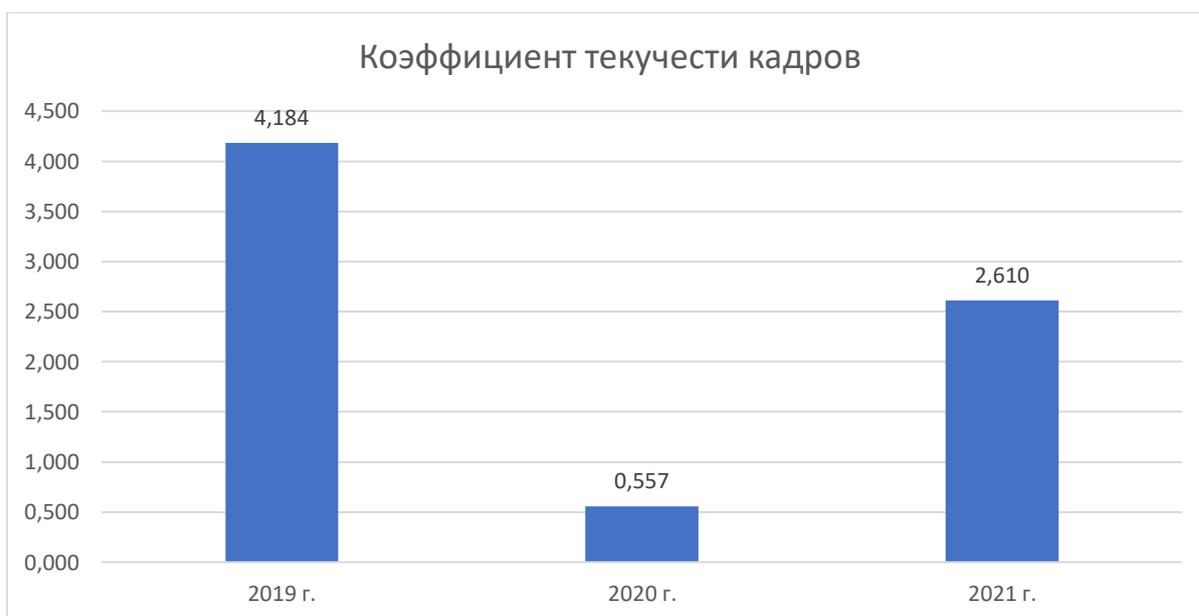


Рисунок 5 – Коэффициент текучести кадров в ООО «Лента», %

За анализируемый период величина коэффициента текучести кадров уменьшилась с 4% в 2019 году до 2,6% в 2021 году, что в абсолютном выражении составило 1,6%. Данная величина показателя относится в естественной текучести кадров, которая находится в диапазоне 3–5 % в год. Такая текучесть полезна для коллектива, так как меняется кадровая структура и повышается кадровый потенциал. То есть одна часть людей уходит на пенсию, а другая – на более подходящую работу. Стоит отметить, что особые меры контроля влияния естественной текучести в компании не требуются.

Постоянный прием и увольнение работников являются причиной изменения состава кадров предприятия. Персонала предприятия находится в постоянном движении, поскольку одни работники принимаются, а другие увольняются. Вследствие этого для оценки персонала компании рассчитываются коэффициенты приема и увольнения кадров. Из рисунка 6 следует, что коэффициент приема в компании ООО «Лента» увеличивается скачкообразно на протяжении всего исследуемого периода. Так, в 2019 г. он составил около 35%, в 2020 г. – 3%, в 2021 г. – 53%. Значительный рост данного показателя в 2021 году по сравнению с 2020 годом свидетельствует об экстенсивном увеличении своей деятельности на территории России. Этот факт можно подтвердить также значительным приростом количества магазинов в 2021 году, на конец данного периода их число равнялось 757, прирост составлял 92%.

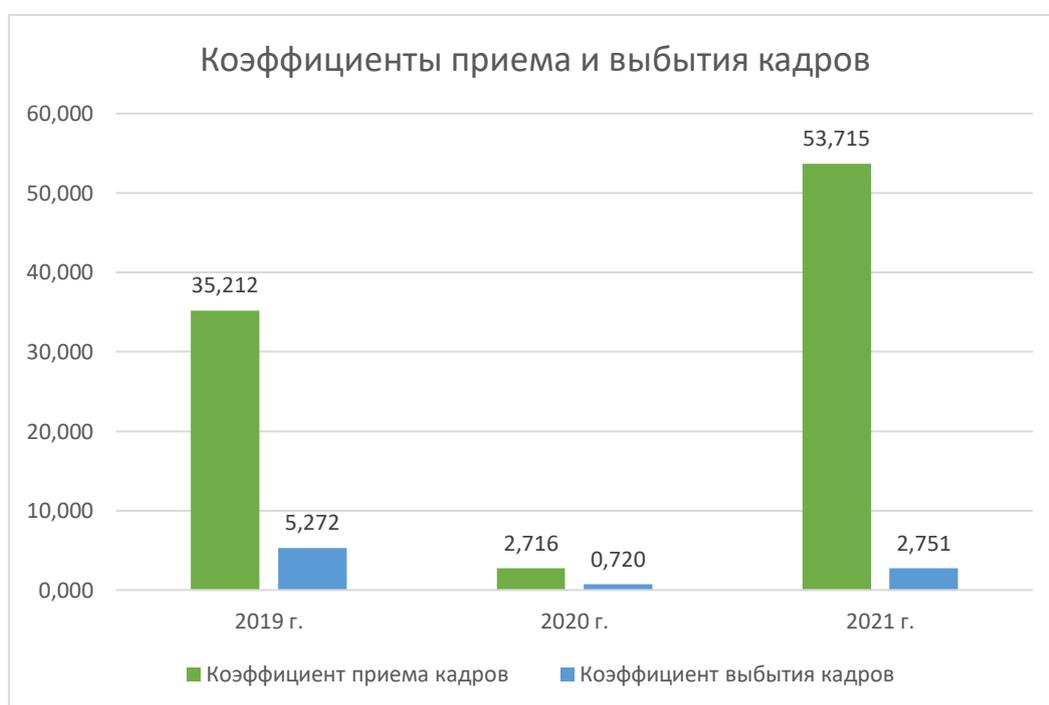


Рисунок 6 – Коэффициенты приема и выбытия кадров в ООО «Лента», %

Коэффициент выбытия кадров в компании ООО «Лента» за анализируемый период уменьшается. В 2021 году он составил 2,8 %, что более чем на 50% меньше значения 2019 года или в абсолютном выражении это 2,5%.

Уменьшение данного показателя положительно влияет на деятельность компании и говорит о том, что сотрудники удовлетворены организацией и условиями труда, а также системой стимулирования и социальной защитой.

Еще одним важным показателем движения рабочей силы является коэффициент оборачиваемости кадров. Этот коэффициент показывает удельный вес числа принятых и уволившихся в общем объеме количества сотрудников. В ООО «Лента» за 2019–2021 гг. этот показатель увеличился на 6%. Однако в 2020 году наблюдалось резкое снижение этого коэффициента на 37%. Данная тенденция обусловлена тем, что в 2020 году число принятых и уволенных резко снизилось по сравнению с 2019 годом.

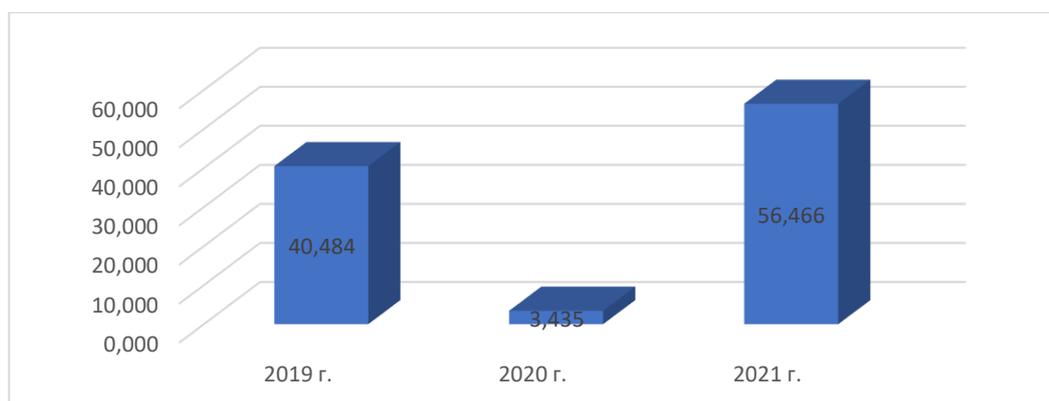


Рисунок 7 – Коэффициент оборачиваемости персонала в ООО «Лента», %

Далее проведем факторный анализ изменения численности персонала под влиянием производительности труда и величины выручки с помощью метода цепных подстановок. Для начала необходимо выявить результирующий показатель и факторные показатели. Для основных расчетов воспользуемся формулой 7 в подразделе 1.2.

В данном случае модель факторной зависимости имеет вид кратной связи. За Ч принимается результирующий показатель, в данном случае – среднегодовая численность персонала. Факторными показателями являются выручка и производительность труда одного рабочего. При проведении расчетов необходимо учитывать правила, которые приведены далее.

1) В первую очередь учитываются изменения количественных факторов, затем структурных и в последнюю очередь качественных. В данном случае в математической модели имеется один качественный и один количественный – выручка, которая будет в расчетах в первую очередь.

2) Если имеется несколько качественных и количественных факторов, то сначала изучается изменение первого порядка воздействия, а затем более низкого уровня подчинения. В рассматриваемой модели количественные и качественные факторы первого порядка, поэтому данное правило можно не учитывать.

Исходные данные для проведения анализ представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Основные показатели для проведения факторного анализа

Показатели/Год	2020	2021	Изменение
Выручка, р.	468172	483641	15469
Производительность труда, р./чел.	10,71	10,45	-0,25
Среднегодовая численность персонала, чел.	43731	46269	2538

Далее проведем расчеты, опираясь на изложенные правила:

$$Ч_0 = \frac{В_0}{ПТ_0} = \frac{468172}{10,71} = 43731 \text{ (чел.)}$$

$$Ч' = \frac{В_1}{ПТ_0} = \frac{483641}{10,71} = 45175,93 \text{ (чел.)}$$

$$Ч_1 = \frac{В_1}{ПТ_1} = \frac{483641}{10,45} = 46269 \text{ (чел.)}$$

На следующем этапе необходимо выявить непосредственное влияние каждого фактора на результирующий показатель. Для этого проведем ряд необходимых расчетов:

$$\Delta Ч = Ч_1 - Ч_0 = 46269 - 43731 = +2538 \text{ (чел.)}$$

$$\Delta Ч_В = Ч' - Ч_0 = 45175,93 - 43731 = +1445 \text{ (чел.)}$$

$$\Delta Ч_{ПТ} = Ч_1 - Ч' = 46269 - 45175,93 = +1093 \text{ (чел.)}$$

Для проверки расчетов необходимо провести баланс факторов:

$$\begin{aligned}\Delta Ч &= \Delta Ч_{\text{В}} + \Delta Ч_{\text{ПТ}} \\ +2538 &= +1445 + 1093\end{aligned}$$

Данное выражение показывает отсутствие ошибок в расчетах, так как сумма влияния факторов, в данном случае это  $\Delta Ч_{\text{В}} + \Delta Ч_{\text{ПТ}}$ , равно общему приросту результативного показателя, то есть  $\Delta Ч$ .

Итак, в анализируемом периоде наблюдается рост среднегодовой численности персонала на 2538 чел. Эта динамика вызвана ростом выручки на 15469 р., в результате чего среднегодовая численность персонала увеличилась на 1445 чел. А также данная тенденция вызвана снижением производительности труда на 0,25 р./чел., в результате чего среднегодовая численность персонала увеличилась на 1093 человека. Однако, стоит отметить подавляющее влияние экстенсивного фактора, который и вызвал рост среднегодовой численности персонала.

Таким образом, численность персонала компании ООО «Лента» увеличивается, это позволяет сделать предположение о том, что компания ведет политику в сторону увеличения количества своих магазинов для интеграции в отдаленные части территории России. Однако, выбирая экстенсивный способ ведения бизнеса, в компании уменьшается производительность труда, что в дальнейшем может отразиться на ее финансовом результате, а также увеличение статей заемного капитала и сокращение объемов получаемой прибыли. В качестве рекомендации ООО «Лента» следует рассмотреть увеличение деловой активности, в частности, обеспечить приобретение нового оборудования для более быстрого обслуживания клиентов, а также рассмотреть политику стимулирования сотрудников компании.

Подводя итог вышесказанному, можно сказать, что среднегодовая численность персонала ООО «Лента» увеличивалась на протяжении исследуемого периода. На это в свою очередь повлияло множество факторов. В

ходе анализа было изучено влияние таких факторных показателей, как выручка и производительность труда одного рабочего. Также стоит отметить показатель текучести кадров, который за период с 2019 г. по 2021 г. имеет тенденцию к уменьшению. Коэффициент приема кадров увеличивается в исследуемом периоде. Наибольшее увеличение произошло в 2021 году, в основном это связано с открытием большого количества торговых площадей по всей территории России. Необходимо также отметить, что компания ООО «Лента» активно ведет политику экстенсивного роста своего бизнеса.

### **2.3 Развитие методов определения оптимальной численности и качественного состава персонала в условиях удаленной занятости**

В последние годы исследователи отмечают рост работников удаленной занятости, подразумевающей использование информационно-телекоммуникационных технологий. Мощный стимул развития этот феномен получил в условиях пандемии 2020 года. Однако стоит сказать, что такой вид деятельности, как дистанционная работа активно начал свое распространение еще в 2019 году.

Между тем сам термин «удаленная занятость» не получил однозначного научного толкования. В качестве синонимов данного определения часто используются термины «дистанционная занятость», «удаленная работа», «дистанционная работа». Также удаленная занятость имеет разные по своему составу трактовки в экономической и юридической науке.

В юридической науке давно известен институт «надомной работы», а в 2020 г. был принят федеральный закон «О внесении изменений в Трудовой кодекс...», в котором регламентируется «дистанционная работа». Под дистанционной работой в данном федеральном законе понимается «...выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя, его филиала, представительства, иного обособленного структурного подразделения (включая расположенные в другой

местности), вне стационарного рабочего места, территории или объекта, прямо или косвенно находящихся под контролем работодателя, при условии использования для выполнения данной трудовой функции и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником по вопросам, связанным с ее выполнением, информационно-коммуникационных сетей, в том числе сети «Интернет», и сетей связи общего пользования...» [20].

Таким образом, удаленная работа представляет собой особую форму организации трудового процесса, при которой штатные сотрудники компании исполняют свои обязанности за пределами рабочего пространства, а основные коммуникации в процессе работы осуществляются с помощью цифровых технологий.

Стоит отметить, что дистанционная работа возможна далеко не во всех отраслях народного хозяйства. В первую очередь ее целесообразно рассматривать для транзакционных отраслей и специальностей, которые связаны с информацией, осуществлением разного рода коммуникаций, посредничеством и предоставлением некоторых видов профессиональных услуг – например, для сфер ИТ, подбора персонала, финансов (бухгалтерии и аудита), консалтинговых и переводческих услуг и др.

Дистанционная работа в настоящее время является популярным видом организации трудовой деятельности, так как имеет множество существенных положительных сторон, как для работодателя, так и для персонала. Прежде всего, подобный формат организации труда позволяет экономить на расходы управленческого и общехозяйственного назначения (аренда офиса, оплата коммунальных и эксплуатационных расходов и т. п.). Также дистанционный формат занятости позволяет работодателям принимать на работу сотрудников не только из своего города, но и со всей страны, а также в пределах мирового рынка труда. Однако, главным минусом удаленной работы является трудность в контроле и управлении над рабочим процессом каждого сотрудника.

В современном мире крупные компаний в рамках определения наиболее удобного и выгодного формата работы, как для работодателя, так и для

сотрудников, используют гибридный формат работы, который предполагает проведение части рабочего времени сотрудником в дистанционном формате, а другую часть – непосредственной в режиме офлайн [12]. При это, представители бизнеса отмечали, что наиболее удобным для самих сотрудников является график работы, когда 2-3дня необходимо работать удаленно, а остальное время – на рабочем месте.

Пандемия коронавируса в 2020 году вызвала экстренный переход бизнеса в цифровой формат, так, абсолютное большинство компаний организовывали удаленную работу для своих сотрудников. В 2022 году 89 % работодателей имеют часть сотрудников, выполняющих свои обязанности в режиме дистанционной работы [4].

По результатам исследования, проведенного аналитическим центром НАФИ, было выявлено, что в начале пандемии из-за изменившихся форм труда около 82% представителей бизнеса отмечали существенное снижение продуктивности персонала. Однако, при появлении гибридного формата работы продуктивность сотрудников выросла – это отметили 60% опрошенных [4].

Федеральный розничный ритейлер ООО «Лента» практикует в своей деятельности использование дистанционных форматов работы сотрудников офиса. Так, с марта 2020 года по январь 2022 года персонал офиса работал в удаленном режиме. В ООО «Лента» утверждают, что удаленная работа никак не отразилась на результативности и эффективности деятельности компании, о чем свидетельствует проводимая политика увеличения количества торговых площадей по всей территории России. Также в настоящее время компания активно пытается внедрить гибридный формат организации работы, который позволит наиболее высокоэффективно использовать имеющиеся трудовые и экономические ресурсы.

Таким образом, удаленная занятость — это такой формат занятости, при котором сотрудники работают дома, но при этом числятся в штате компании, с которой у них заключен трудовой договор. Положительными качествами данной формы организации труда можно выделить такие, как снижение денежных и

временных затрат, свободный график работы, возможность принимать на работу граждан из другого города либо страны и т. д. К негативными можно отнести невозможность полноценно контролировать работников, сложность вести учет рабочего времени, а также в некоторых случаях проблема защиты конфиденциальной информации. Стоит отметить, что в настоящее время широкую популярность приобретает гибридный формат занятости, который предполагает чередование онлайн и офлайн режимов работы. Примером такой компании является ООО «Лента»

Резюмирую все вышесказанное, можно сказать, что ООО «Лента» является одним из крупнейших представителей сетевого розничного ритейла. Компания осуществляет свою деятельность в нескольких форматах магазинов: гипермаркеты, супермаркеты, магазины у дома и онлайн. Также ООО «Лента» развивает собственное производство и является собственником нескольких торговых марок. Численность персонала компании ООО «Лента» имеет тенденцию на увеличение в течение всего исследуемого периода, и в 2021 году она составила более 46000. Так, значительное влияние на данный показатель оказало снижение производительности труда одного рабочего, а также увеличение объемов выручки. В настоящее время ООО «Лента» активно проводит политику внедрения гибридной формы работы сотрудников, что в перспективе способствует увеличению продуктивности деятельности компании.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Резюмируя полученные в ходе изучения результаты, можно сказать, что главным элементом любой компании является его персонал. Под персоналом понимаются работники организации, которые непосредственно участвуют в деятельности компании, выполняют поставленные задачи для достижения наилучших результатов. От численности и квалифицированности работников во многом будет зависеть успешность деятельности той или иной организации. Так, например, при избыточной численности работников увеличиваются издержки компании на выплату заработной платы, а также отчисления в социальное страхование, что в итоге уменьшает финансовый результат компании. Поэтому предприятие в современном мире пытается более подробно анализировать состояние своей финансово-экономической и социально-трудовой сфер. Для оценки ее деятельности используются различные группы методов, например, экономические, статистические и математические. Все группы состоят из большого количества методов, посредством которых осуществляется анализ деятельности организации.

Рассмотрение сложившейся практики определения оптимальной численности и качественного состава персонала было проведено на примере ООО «Лента». ООО «Лента» — это компания розничной торговли, которая входит в топ-5 продуктовых ритейлеров России, уступая место X5 Retail Group, ПАО «Магнит», DKRB Mega Retail Group Limited. Компания осуществляет свою деятельность в нескольких форматах магазинов: гипермаркеты, супермаркеты, магазины у дома и онлайн. Также организация активно использует проект держателей карт лояльности, количество которых достигло отметки 19 млн. При этом ООО «Лента» развивает собственное производство и владеет несколькими собственными торговыми марками. Можно сказать, что ООО «Лента» в настоящее время имеет большой потенциал для дальнейшего развития собственного бизнеса на территории России.

В ходе изучения персонала компании ООО «Лента» было выявлено, что среднегодовая численность персонала за 2019–2021 гг. увеличилось на 2,6 тыс. чел. Эта динамика вызвана ростом выручки на 15469 р., в результате чего среднегодовая численность персонала увеличилась на 1445 чел. А также данная тенденция вызвана снижением производительности труда на 0,25 р./чел., в результате чего среднегодовая численность персонала увеличилась на 1093 человека. Однако, стоит отметить подавляющее влияние экстенсивного фактора, который и вызвал рост среднегодовой численности персонала. Также стоит отметить показатель текучести кадров, который за период с 2019 г. по 2021 г. уменьшился на 1,6%. Коэффициент приема кадров увеличивается в исследуемом периоде, и в 2021 году он составил 53,7%. Наибольшее увеличение произошло в 2021 году, в основном это связано с открытием большого количества торговых площадей по всей территории России. Необходимо отметить, что компания ООО «Лента» активно ведет политику экстенсивного роста своего бизнеса.

В данной работе было рассмотрено такое явление, как «удаленная занятость». Удаленная занятость — это такой формат организации трудовой деятельности, при котором сотрудники работают дома, но при этом числятся в штате компании, с которой у них заключен трудовой договор. Положительными качествами данной формы организации труда можно выделить такие, как снижение денежных и временных затрат, свободный график работы, возможность принимать на работу граждан из другого города либо страны и т. д. К негативным можно отнести невозможность полноценно контролировать работников, сложность вести учет рабочего времени, а также в некоторых случаях проблема защиты конфиденциальной информации. Компания ООО «Лента» имеет в своей практике использование удаленной занятости. Так, с марта 2020 года по январь 2022 года персонал офиса работал в удаленном режиме. В ООО «Лента» утверждают, что удаленная работа никак не отразилась на результативности и эффективности деятельности компании, о чем свидетельствует проводимая политика увеличения количества торговых площадей по всей территории России. Стоит отметить, что в настоящее время

широкую популярность приобретает гибридный формат занятости, который предполагает чередование онлайн и офлайн режимов работы. ООО «Лента» активно проводит политику внедрения гибридной формы работы сотрудников, которая позволит наиболее высокоэффективно использовать имеющиеся трудовые и экономические ресурсы.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- 1 Бондалетова Н.Ф., Низамова Э.Ш. Эволюция взглядов на персонал организации как на объект управления // Материалы Афанасьевских чтений. 2019. №1 (26). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-vzglyadov-na-personal-organizatsii-kak-na-obekt-upravleniya> (дата обращения: 08.05.2022).
- 2 Бочкарева И.А., Бобылев А.Ю. Проблемы управления персоналом на российских предприятиях // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2019. №4 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2019/04/2123> (дата обращения: 08.05.2022).
- 3 Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва: Проспект, 2015. - 616 с.
- 4 Гурова, И. М. Дистанционная работа как тренд времени: результаты массового опыта / И. М. Гурова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2022. – Т. 11. – № 2. – С. 128-147.
- 5 Кибанов А.Я, Управление персоналом организации: Учебник / Кибанов А.Я., Баткаева И.А., Ивановская Л.В.; Под ред. Кибанов А.Я., - 4-е изд., доп. и перераб. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 695 с.
- 6 Кондратьева, И. В. Экономика предприятия: учебное пособие для вузов / И. В. Кондратьева. — 2-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2021. — 232 с.
- 7 Лопатников, Л. И. Экономико-математический словарь. Словарь современной экономической науки / Л. И. Лопатников. – М.: Дело, 2016. – 520 с.
- 8 Лукьяненко, И. С. Статистика : учебное пособие для вузов / И. С. Лукьяненко, Т. К. Ивашковская. — 3-е изд., стер. — Санкт-Петербург : Лань, 2022. — 200 с.
- 9 Мамий, Е.А., Пенюгалова, А.В. Теория экономического анализа: учеб. пособие / Е.А. Мамий, А.В. Пенюгалова. – Краснодар: Кубанский гос. ун-т, 2019. – 230 с.

10 Мачабели, М. Ш. Экономика малого и среднего бизнеса : учебник / М. Ш. Мачабели, Е. И. Балалова, О. В. Баскакова. — Москва : Дашков и К, 2021. — 293 с. — ISBN 978-5-394-03990-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/174012> (дата обращения: 10.05.2022).

11 Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов (ОКПДТР) [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/spravochniki-i-klassifikatory-i-bazy-dannykh/okpdtr/> (дата обращения: 08.05.2022).

12 Орлов, В.Б. Удаленная работа как новая реальия трудовых отношений: Анализ факторов предрасположенности к удаленной работе / В.Б. Орлов, Е.И. Бураншина // Вестник Югорского государственного университета. — 2021. — № 4. — С. 40-46. — ISSN 1816-9228. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/294084> (дата обращения: 16.05.2022).

13 Плотницкая М.Р. Понятие «персонал» в контексте управления человеческими ресурсами. Вестник Краунц, серия «Гуманитарные науки». № 1 (21) 2017. С. 56–62.

14 Попова, И. Н. Развитие сетевого продовольственного ритейла России : монография / И. Н. Попова. — Москва : Дашков и К, 2019. — 104 с. — ISBN 978-5-394-02310-1. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/70566> (дата обращения: 15.05.2022).

15 Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь [Текст] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 495 с.

16 Тебекин А.В. Управление персоналом: учебное пособие для СПО / А. В. Тебекин. — М.: Издательство Юрайт, 2019–182 с. — Серия: Профессиональное образование.

17 Тощенко Ж.Т. Социология труда: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям "Социология" и "Экономика труда" / Тощенко Ж.Т. - М.:ЮНИТИ ДАНА, 2017. - 423 с.

18 Управление персоналом: учебник / К. В. Воденко, С. И. Самыгин, К. Г. Абазиева [и др.] ; под редакцией К. В. Воденко. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2019. — 374 с.

19 Управление персоналом: учебник для вузов. / Под ред. Т. Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Юнити, 2018. – 554 с.

20 Федеральный закон от 08.12.2020 № 407-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации в части регулирования дистанционной (удаленной) работы и временного перевода работника на дистанционную (удаленную) работу по инициативе работодателя в исключительных случаях».

21 <https://lenta.com/> – Официальный сайт ООО «Лента» (дата обращения: 15.05.2022 г.).

22 <https://lenta.com/o-kompanii/> - Официальный сайт ООО «Лента». О компании (дата обращения: 15.05.2022 г.).

23 <https://lenta.com/sobstvennie-marki/> - Официальный сайт ООО «Лента». Собственные марки и эксклюзивные бренды (дата обращения: 15.05.2022 г.).