

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

Департамент бакалавриата (экономических и управленческих программ)
(наименование)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки, специальности)

Управление персоналом организации
(направленность (профиль)/специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование кадрового планирования в организации

Студент

И.А. Живолуп
(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

к.п.н., доцент А.Л. Никишина
(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2020

Аннотация

Бакалаврскую работу выполнила: Живолуп И.А

Тема работы: Совершенствование кадрового планирования в организации.

Научный руководитель: доцент Департамента бакалавриата (ЭиУП), кандидат педагогических наук, Никишина А.Л.

Цель исследования состоит в проведении анализа кадрового планирования и разработать мероприятия по его совершенствованию в Филиале ООО "РН-Снабжение-Нефтеюганск" в г. Пыть-Ях.

Объект исследования –

Филиал ООО "РН-Снабжение-Нефтеюганск" в г. Пыть-Ях.

Предметом исследования является кадровое планирование

Филиал ООО "РН-Снабжение-Нефтеюганск" в г. Пыть-Ях.

Методы исследования В процессе проведенных исследований были исследованы следующие методы:

- семантический;
- метод системного анализа;
- методы экономического анализа;
- методы статистического;
- методы экономико-математического моделирования;
- методы причинно-следственной связи, факторные,

ретроспективные методы.

Краткие выводы по бакалаврской работе. Основные результаты бакалаврской работы, заключаются в дальнейшем развитии: формулировки задач анализа кадрового планирования на предприятиях, которые предоставляют полный спектр услуг по организации управления материальными ресурсами и сопутствующими потоками систем доставки грузов.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию кадрового планирования.

Структура и объем работы. Работа состоит из введения, 3-х разделов, заключения, списка литературы из 53 источников. Общий объем работы, без приложений, 57 страниц машинописного текста, в том числе таблиц – 19, рисунков – 17.

Содержание

Введение.....	4
1 Значение и роль кадрового планирования.....	6
1.1 Понятие и сущность кадрового планирования	6
1.2 Основные виды, методы и принципы кадрового планирования.....	12
2 Анализ кадрового планирования.....	19
2.1 Организационно-экономическая характеристика.....	19
Филиала ООО "РН-Снабжение-Нефтеюганск" в г.Пыть-Ях.....	19
2.2 Анализ системы управления и кадрового планирования в Филиале ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях	28
3.Разработка мероприятий по совершенствованию кадрового планирования	39
3.1 Мероприятия по совершенствованию кадрового планированияна примере Филиала ООО «РН – Снабжение - Нефтеюганск»в г. Пыть-Ях	39
3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий	45
Заключение	49
Список используемой литературы и список используемых источников.....	53

Введение

Актуальность темы работы состоит в том, что кадровое планирование является составной частью всей управленческой деятельности. Кадры относятся к важнейшему фактору развития производства, которые непосредственно выполняют те или иные функции хозяйственной деятельности, а также персонал является важнейшей частью предприятия и имеет сложной взаимосвязанную структуру (организационную, функциональную, ролевую, социальную и штатных). Можно с уверенностью утверждать, что главным ресурсом почти любой компании есть персонал или человеческие ресурсы, а ее эффективное функционирование определяется прежде всего степенью профессионального развития персонала. Кадровое планирование представляет комплексную задачу, включающую большое количество независимых переменных - новые изобретения, изменения населения, сопротивление изменениям, потребительский спрос, вмешательство государства в бизнес, иностранная конкуренция и, прежде всего, конкуренция на национальном рынке.

Цель выпускной квалификационной работы – провести анализ кадрового планирования и разработать мероприятия по его совершенствованию в Филиале ООО "РН-Снабжение-Нефтеюганск" в г. Пыть-Ях. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы кадрового планирования.
2. Провести анализ системы кадрового планирования в ООО «РН – Снабжение – Нефтеюганск».
3. Выявить основные проблемы в процессе кадрового планирования Филиала ООО "РН - Снабжение - Нефтеюганск" в г. Пыть-Ях, а также предложить основные пути его совершенствования.

Объектом исследования является

Филиал ООО "РН-Снабжение-Нефтеюганск" в г. Пыть-Ях.

Предметом исследования является кадровое планирование
Филиал ООО "РН-Снабжение-Нефтеюганск" в г. Пыть-Ях.

Методы исследования В процессе проведенных исследований были
исследованы следующие методы:

- семантический;
- метод системного анализа;
- методы экономического анализа;
- методы статистического анализа;
- методы экономико-математического моделирования;
- методы причинно-следственной связи, факторные, ретроспективные методы.

Информационную базу составляют нормативно-правовые акты, официальные данные Государственной статистики РФ, научные работы отечественных и зарубежных ученых, финансовая отчетность

Филиала ООО "РН-Снабжение-Нефтеюганск" в г. Пыть-Ях.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в разработке мероприятий по совершенствованию кадрового планирования.

Структура работы. Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка используемой литературы и приложений.

1 Значение и роль кадрового планирования

1.1 Понятие и сущность кадрового планирования

Планирование потребностей в трудовых ресурсах необходимо рассматривать как составную часть системы стратегического планирования деятельности предприятия. Планирование осуществляется специалистами или специализированными кадровые службы с участием руководства всех уровней управления организацией.

Ключевым моментом формирования именно эффективного кадрового планирования должно стать не декларирование единства целей персонала и организации, а их безусловное соблюдение с одновременным мониторингом и контролем текущей кадровой ситуации, который бы проводился на постоянной основе.

Современное комплектование предприятия кадрами, и реализация долгосрочной, ориентированной на будущее, кадровой политики невозможно без четкого кадрового планирования. Как считают Lloyd L. Byars, Leslil W. Rue процесс кадрового планирования состоит из четырех базисных шагов, как показано на рисунке 1.

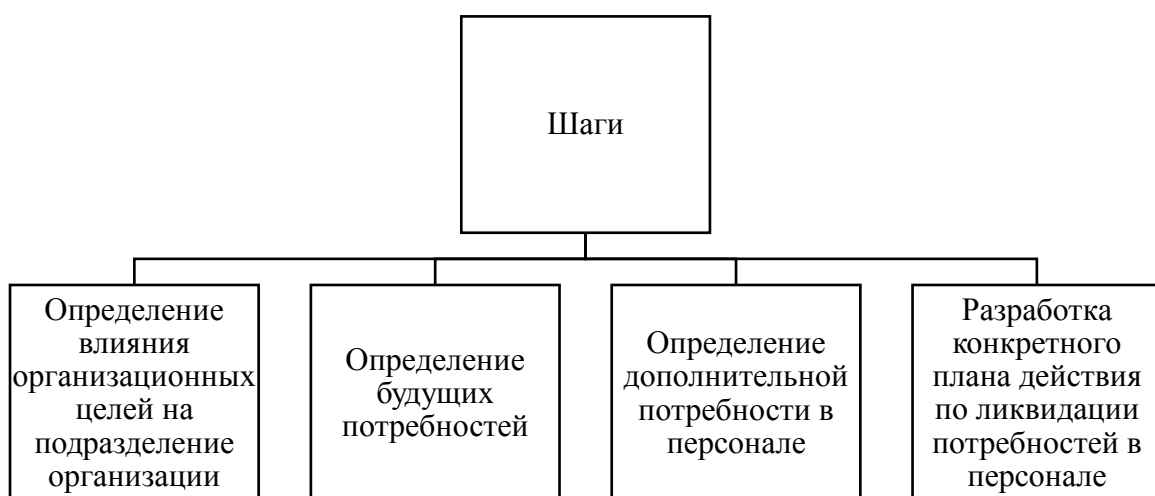


Рисунок 1 – Классификация основных шагов планирования

Важнейшей задачей контроля и мониторинга кадровой ситуации должна стать оценка результатов кадрового планирования, должны быть сопоставлены ожидаемые и полученные результаты деятельности, проведена оценка отклонений и разработаны меры по их нейтрализации. Обобщенные направления и параметры контроля качества кадрового планирования отражены в таблице 1

Таблица 1 – Направления и параметры контроля качества кадрового планирования

Составляющие кадрового планирования	Параметры контроля
Планирование персонала (набор, увольнение)	Оценка имеющегося персонала. Выявление потребностей в персонале, согласно стратегии развития предприятия; Использования различных средств набора
Оценка результатов трудовой деятельности	Деловая оценка персонала (аттестация)на соответствие занимаемым должностям
Мотивация и стимулирование персонала	Создание системы мотивации в соответствии с условиями рынка труда. Оценка эффективности действующей системы мотивации
Деловая карьера	Создание кадрового резерва. определение перспективной потребности в управленческом персонале и оценка требований к возможным руководителям
Профессиональное обучение	Оценка количества и качества учений (Влияние на мотивацию, продвижение по службе) анализ различных видов обучения (затраты, сроки, навыки персонала)

Чаще всего в кадровый резерв попадают кандидатуры официальных заместителей, не учитывая профессиональные амбиции других работников по построению карьеры.

Индивидуальные планы профессионального развития, которые взаимосвязаны с планами карьеры персонала, отделами кадров не разрабатываются для работы по изучению личностно-деловых качеств работника квалификационная подготовка специалистов отдела кадров недостаточно. Профессиональное обучение для рабочих специальностей в

основном осуществляется на собственной базе предприятий в учебно-курсовых комбинатах, повышение квалификации для инженерно-технических работников должно проходить в учебных заведениях или на профильных курсах, но его качество и количество напрямую зависит от финансовых возможностей предприятия в связи с ростом стоимости обучения.

Обычно на предприятиях организована система стажировки и изучения работы в других подразделениях, где возможно применить свое образование, профессиональные, практические навыки и опыт работы и молодые перспективные специалисты имеют возможность карьерного роста, в основном, только в подразделении, где они работают.

Мотивация и стимулирование персонала, в основном, ограничивается выплатой премий, размер которых и условия выплаты, зафиксированные в коллективном договоре предприятия.

Задачи кадрового планирования представлены на рисунке 2



Рисунок 2 – Задачи кадрового планирования

Таким образом, рассмотрев основные составляющие процесса кадрового планирования и текущей ситуации с его реализацией на

предприятию, можно сделать вывод, что кадровое планирование требует осуществления целого комплекса управленческих мероприятий, а именно:

- реформирования кадровых служб предприятий;
- создание нового инновационного механизма мотивации персонала, с учетом пожеланий работников в соответствии возраста, пола, образования и других факторов, который стимулировал бы работников повышать свой профессиональный уровень;
- разработку прозрачного механизма деловой оценки персонала и учета результатов оценки на карьерное продвижение работника.

Планирование численности персонала имеет ряд принципов, среди которых можно отметить следующие:

- соответствие численности сотрудников нужной квалификации необходимому объему работ соответствующей сложности;
- правильное, рациональное использования рабочего времени;
- повышение производительности труда, повышения квалификации, снижение трудоемкости выполняемых работ.
- создание нормальных условий труда, необходимых в процессе производства.

В основе кадрового планирования при расчете численности обычно лежит нормативный метод, согласно которому

$$H_{\text{ч}} = \frac{\sum P_k * t_{hk}}{F_r * q_h}, \quad (1)$$

где, $H_{\text{ч}}$ – норма численности;

P_k – объем работ по k -му виду;

t_{hk} – норма времени выполнения единицы объема, категории работ;

F_r – фактический фонд рабочего времени одного работника за год;

q_h – коэффициент выполнения норм рабочими норм выработки.

$$F_r = D * T * C * (1 - a), \quad (2)$$

где D – количество рабочих дней в году;

T – продолжительность рабочей смены;
 C – количество смен
 a – коэффициент потери рабочего времени

Кроме того, при расчете нормы численности, необходимо учитывать динамичность и изменчивость внутренней и внешней среды, ситуацию на рынке труда. При этом он вводит корректирующие коэффициенты:

1. $f_{\text{рын}}$ – коэффициент, который учитывает ситуацию на рынке.

$$f_{\text{рын}} = \frac{Ч_{\text{сп}}^k}{НЧ} \quad , \quad (3)$$

где $Ч_{\text{сп}}^k$ численность специалистов необходимой квалификации;

$НЧ$ - рассчитанная норма численности (находится в пределах от 0 до 1);

2. $f_{\text{фот}}$ – коэффициент ограничения численности персонала по фонду оплаты труда.

$$f_{\text{фот}} = \frac{F}{F^{НЧ}} \quad , \quad (4)$$

где, F – фонд оплаты труда

$F^{НЧ}$ – фонд оплаты труда, полученный в результате расчета требуемой численности

3. $f_{\text{пк}}$ – коэффициент профессиональной мобильности персонала по вертикали и горизонтали в рамках внутреннего рынка труда организации.

В таком случае

$$Н_ч = f_{\text{фот}} * f_{\text{пк}} * f_{\text{рын}} * \frac{\sum P_k * t_{hk}}{F_r * q_h} \quad , \quad (5)$$

Что касается формирования должностей и их окладов, то на

сегодняшний день в практику внедряются системы грейдов.

Грейдирование – это позиционирование должностей по определенному принципу. В этом случае (при системе грейдирования) допускается нанесение вилки одной и той же категории на отдельно взятый грейд. К недостатку грейдинговой системы можно отнести большую трудоемкость этого метода. Период внедрения таких систем может находиться от 6 месяцев до 1 года с сопровождением большого количества документооборота и сопроводительных рекомендаций. Однако, большим преимуществом, перекрывающее все недостатки, является то, что внедрение этой системы оплаты труда делает предприятие конкурентоспособным на внутреннем и внешнем рынках. Кроме того, повышается «прозрачность» компании для инвесторов и как следствие, увеличивается капитализация. На рисунке 3 показано основные подходы к определению численности персонала



Рисунок 3– Классификация подходов к определению необходимой численности персонала экономического субъекта

Таким образом, рассмотрев основные особенности каждого из подходов можно сделать вывод.

Маржиналистический. Согласно данному подходу, ценность товаров происходит на стадии обмена. Поэтому, цена товара зависит не от затрат, вложенных в его производство (материальных, трудовых и т.п.), а от того сколько покупатель готов заплатить за данный товар.

Экспертно-статистический. В процессе формирования цены

используется любая статистическая информация по видам деятельности той или иной отрасли, предприятиям, их структурным отделам. При этом используется регрессионный анализ в процессе установления связей и статистических зависимостей.

Аналитически-нормативный подход. При планировании численности работников выполняют анализ производственного процесса, рассчитывают нормы времени на изготовление продукции, проводят расчет вспомогательных рабочих, исходя из количества имеющегося оборудования, агрегатов.

1.2 Основные виды, методы и принципы кадрового планирования

Кадровое планирование - это направленная деятельность экономического субъекта по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально - квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием.

Следует отметить, что кадровое планирование делится на три основных вида:

1. Стратегическое. Стратегическое планирование находится в большой зависимости от таких факторов, которые отображены на рисунке 4

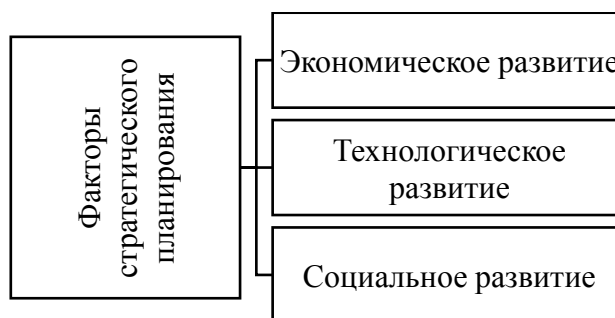


Рисунок 4 – Факторы стратегического кадрового планирования

2. Оперативное планирование - это преимущественно краткосрочное (до 1 года) планирование, направленное на достижение стратегических целей в конкретных условиях, а также разработку мероприятий в случаях сравнительно неожиданного изменения ситуации.

3. Тактическое кадровое планирование – разработка планов по решению конкретных проблем управления персоналом.

В целом на предприятии промышленный персонал можно разделить следующим образом (рисунок 5)



Рисунок 5 – Структура персонала экономического субъекта

Далее в таблице 2 показаны основные принципы, на основе которых происходит выбор и распределение работников.

Таблица 2 – Основные принципы выбора и распределения работников

Принцип	Содержание
Соответствия	Соответствие профессиональных качеств кандидата требованиям должностных инструкций
Перспективы	Учитывается: - возрастной фактор (некоторые должности требуют определенного возраста); - продолжительность периода работы (стаж) - своевременное повышение квалификации
Сменяемости	Улучшение использования персонала компании, приводит улучшению мобильности внутри организации, при этом не допускается застой кадров

Как видно из таблицы 2, при распределении, отборе трудовых ресурсов, руководители компании должны учитывать характер выполняемых работ на предприятии, условия работы, профессиональные требования, мобильность персонала, способность перемещения внутри труда.

Для того, чтобы прогноз по планированию персонала был точным, учитывается такой фактор, как текучесть. Для более точного определения норм текучести, необходимо помнить, что разные формы бизнеса имеют разную норму текучести кадров.

Традиционные методы подбора персонала дают работодателю возможность получить как можно более полную информацию о претенденте на должность, а также раскрывают основные черты характера претендента. Есть пять базовых традиционных методов отбора персонала, состоящих из методов, которые раскрыты ниже.

Резюме - документ, в котором кандидат на должность подает сведения (короткие) об обучении, трудовую деятельность, свои профессиональные достижения и успехи в хронологическом порядке и сжато изложении для заинтересованности работодателя в своем лице как в кандидате на выбранную должность. Основным требованием к резюме является полнота фактов о кандидате и лаконичность и последовательность изложения.

Важной отметкой является то, что резюме подается еще до встречи с работодателем, поэтому необходимо только в нескольких словах заинтересовать работодателя в своей кандидатуре. Для этого необходимо уметь правильно составлять резюме. Стоит отметить также и то, что резюме не имеет общих правил его написания, поэтому к каждой должности могут быть различные виды резюме. Обычно на сайтах компаний есть собственный пример написания резюме, который можно взять за основу. Однако важно и то, что даже образец необходимо дополнить чем-то своим, чтобы заинтересовать работодателя и выделить свое резюме из кучи других. Однако все резюме должны иметь реквизиты, которые всегда должны присутствовать в документе.

Собеседование. Сейчас отбор персонала осуществляется преимущественно с помощью собеседования.

На рисунке 6 показаны основные виды собеседования

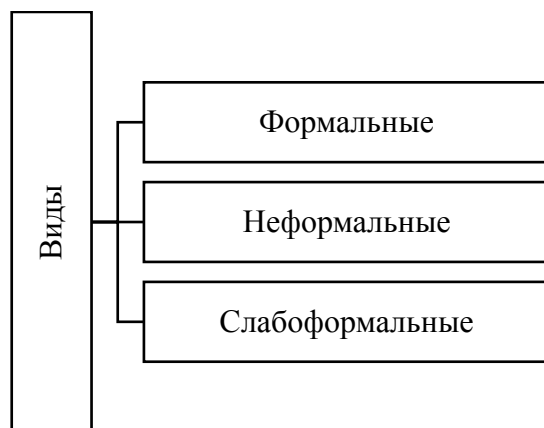


Рисунок 6 – Типы собеседования

Анкетирования. Чаще всего используется простое анкетирование, которое состоит из обычных вопросов: имя фамилия, возраст, адрес, образование, интересы и т.д.

Центры оценки. Этот метод представляет собой вид тренинга игры, в которой претендент находится в ситуации, максимально приближенной к рабочей обстановки.

Говоря о нетрадиционных методах отбора персонала, можно сказать, что их перечень не является исчерпывающим, потому что ежегодно придумываются все новые и новые способы отбора персонала. находятся новые и новые методики проверки кандидатов на соответствие выбранной должности. В современных условиях большинство компаний не ограничивается традиционными методами отбора персонала. все чаще к собеседованию и резюме добавляются нетрадиционные способы проверки кандидатов на должность. в основном если в компании принято использовать нетрадиционные методы отбора персонала, потенциальный сотрудник, идя

на собеседование, даже не догадывается, какие «Испытания» ждут его во время собеседования или сразу после нее.

Иногда нетрадиционные методы используют даже вместо традиционного тестирования, анкетирования или собеседования. Таким образом работодатель пытается подобрать наиболее достойных из претендентов. На рисунке 7 приведен перечень нетрадиционных методов отбора персонала. Стоит отметить, что этот список не будет исчерпывающим, поскольку постоянно открываются новые и новые способы проверки кандидатов.

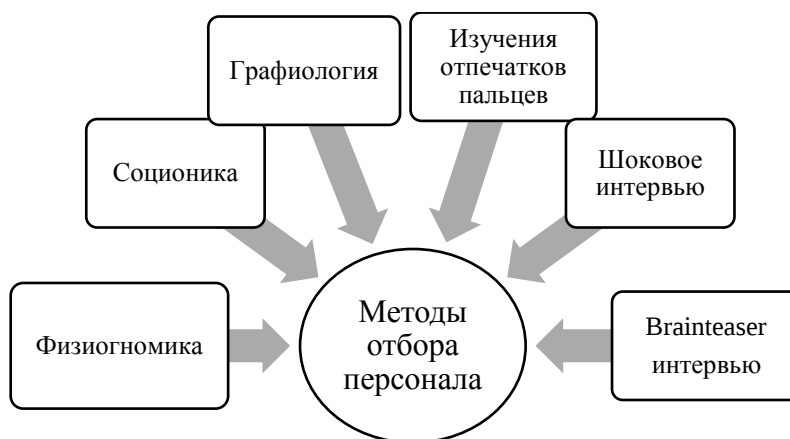


Рисунок 7 – Нетрадиционные методы отбора персонала

Возможно, некоторые из методов вызывают недоразумения у людей, однако они имеют право на жизни, ведь каждая компания знает, какие именно люди им нужны и которым испытанием необходимо их подвергать. Каждая компания по своему усмотрению может использовать один или несколько методов, по-разному комбинируя их между собой, или может использовать традиционные и нетрадиционные методы одновременно.

Шоковое интервью сейчас широко используется, особенно в крупных компаниях и на должности, требующие стрессоустойчивости. Нередко это должности, связанные с работой с людьми или с большим потоком входящих и исходящих данных. При таком виде отбора персонала задачи HR-

менеджера или рекрутера – создать стрессовые условия для претендента и проанализировать реакцию и поведение кандидата в стрессовой ситуации. Здесь можно использовать все методы: работодатель может значительно опоздать на собеседование, может пренебрежительно относиться к заслугам кандидата, может задавать неприличные вопросы. Brainteaser-интервью обычно используют в сферах, где необходимо проявлять смекалку, харизму и изобретательность, способность аналитически мыслить. В таблице 3 приведены основные методы планирования персонала

Таблица 3 – Методы кадрового планирования

Методы	Сущность	Преимущества	Недостатки
Метод экстраполяции	Проектирование (Перенос нынешних ситуаций и пропорций в будущее)	доступность +простота	отсутствие возможности учёта будущих изменений внешней среды
Стохастический	Расчет потребности в персонале на основе статистических данных предыдущего периода, составленных тенденции в будущем	Простота метода + Отсутствие специальных предыдущих исследований	Неточность + переноса негативных явлений прошлого на перспективу
Балансовый	Уравнивание имеющихся ресурсов и потребности в них в плановом периоде-	Простота + отсутствие специальных предыдущих исследований	Субъективизм: отсутствие достаточно обоснованных методов определения потребности в персонале
Нормативный	Использование нормативов численности + управляемости +обслуживание +нагрузки	Простота + отсутствие специальных предыдущих исследований на предприятии	недостаточный учет фактических условий труда на конкретном рабочем месте
Математико-статистический	Оптимизация расчетов на основе различных моделей математического программирования- значения показателей	Сложность количественной оценки внешних и внутренних факторов	Постоянный пересчёт численности при изменении любого из факторов

Методы, перечисленные выше, не могут использоваться автономно от других методов как самостоятельный инструмент, потому что каждый метод в отдельности не дает стопроцентной информации о личности человека. такие методы используются как вспомогательный инструмент в комплексе с традиционными методами.

Сейчас все более и более актуальными становятся нетрадиционные методы отбора персонала. Однако они имеют свои недостатки: нетрадиционные методы отбора персонала не позволяют раскрыть профессиональные достижения кандидата и поэтому не могут использоваться самостоятельно. но важно отметить, что нетрадиционные методы отбора персонала дают возможность раскрыться кандидату больше, что уменьшает риск обострения конфликтов в коллективе, снижает текучесть кадров на предприятии и повышает качество процесса отбора персонала. вместе с тем трудно недооценить важность использования традиционных методов, раскрывающих профессиональные качества, навыки и возможности кандидата.

Вывод. Таким образом, принимая во внимание тот факт, что в современном мире персоналу уделяется большое внимание, так как считается, что именно персонал создает прибыль предприятия, необходимо тщательно планировать процесс подбора персонала, методы и средства, которыми будет достигаться план. Также важно понимать, что комбинированные методы отбора персонала принесут гораздо больше успеха, чем отдельные, поскольку только в комбинации этих методов раскрываются как профессиональные, так и личные качества претендентов.

2 Анализ кадрового планирования

2.1 Организационно-экономическая характеристика Филиала ООО "РН-Снабжение-Нефтеюганск" в г.Пыть-Ях

Филиал ООО "РН-Снабжение-Нефтеюганск" в г.Пыть-Ях имеет более чем 30-летний опыт работы оказания услуг по складскому хозяйству. На данный момент это комплексное предприятие, входящее в одну из крупнейших в России вертикально-интегрированную нефтяную компанию ПАО «НК «Роснефть».

Филиал ООО «РН – Снабжение-Нефтеюганск» в г.Пыть-Ях– это устойчивая компания, предоставляющая полный спектр услуг по организации управления материальными ресурсами и сопутствующими потоками систем доставки грузов.

Руководитель организации: генеральный директор Бурангулова Александра Байрасовна. Юридический адрес

Основным видом деятельности является «Торговля оптовая неспециализированная», зарегистрирован 51 дополнительный вид деятельности.

Трудовой потенциал компании насчитывает более 1260 человек, которые отличаются высокой квалификацией.

Основной принцип компании – стать одной из ведущих компаний в своей отрасли России, действуя оперативно и гибко:

- технологического перевооружения организации, применение современных материалов;
- развитие заинтересованности коллектива в повышении качества за счет совершенствования системы мотивации;
- разработка новых технологий при производстве;
- развитие и поддержание взаимовыгодных отношений с партнерами.

Таблица 4 - Основные организационно-экономические показатели деятельности Филиал ООО "РН-Снабжение-Нефтеюганск" в г. Пыть-Ях.

Показатели	2017г	2018 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение, +,-		Относительное отклонение, %	
				2018/ 2017	2019/ 2018	2018/ 2017	2019/ 2018
Выручка, млн. руб.	12605	52674	11899	40069	-40775	417,8	22,59
Себестоимость продаж, млн. руб.	120565	52126	11276	-68439	-40850	43,23	21,63
Валовая прибыль (убыток), млн. руб.	549	548	623	-1	75	99,82	113,69
Коммерческие расходы, млн. руб.	0	0	0	0	0	0	0
Управленческие расходы, млн. руб.	348	404	422	56	18	116,0	104,46
Прибыль (убыток) от продаж, млн. руб.	201	144	201	-57	57	71,64	139,58
Доходы от участия в других организациях, млн. руб.	0	0		0	0	0	0
Проценты к получению, млн. руб.	30,2	14,0	6,7	-16,2	-7,3	46,36	47,86
Проценты к уплате, млн. руб.	0	0	0	0	0	0	0
Прочие доходы, млн. руб.	11,1	9,5	107,8	-1,6	98,3	85,59	1134,7
Прочие расходы, млн. руб.	49,6	35,9	144,1	-13,7	108,2	72,38	401,39
Прибыль (убыток) до налогообложения, млн. руб.	192,0	132,2	171,2	-59,8	39	68,85	129,50
Текущий налог на прибыль, млн. руб.	52,1	40,0	48,5	-12,1	8,5	76,78	121,25
Изменение отложенных налоговых обязательств, млн. руб.	-7	-8	-11	-1	-3	114,2	137,50
Изменение отложенных налоговых активов, млн. руб.	-12,2	-0,4	2,3	11,8	2,7	3,28	-575,00
Прочее, млн. руб.	0,7	0	0	-0,7	0	0,00	0
Чистая прибыль (убыток), млн. руб.	146,7	98,2	125,9	-48,5	27,7	66,94	128,21
Численность персонала, чел	1205	1210	1226	5	16	100,4	101,3

Делая анализ показателей, приведенных в таблице 4, надо сделать следующие выводы. По состоянию на 31.12.2017 года выручка

Филиала ООО "РН-Снабжение-Нефтеюганск" в г. Пыть –Ях составила 12605 млн. руб., что на 317% меньше по отношению к 2018 году. В 2019 году произошло снижение суммарного объема выручки на 77,41%. При этом величина выручки в 2019 году составила 11899 млн. руб.

Что касается объемов валовой прибыли, то в 2017 году данная величина составила 549 млн. руб. В 2018 году данная сумма была равна 548 млн. руб. А в 2019 году сумма валовой прибыли увеличилась на 13,69% по отношению к 2018 году. В 2017 году сумма прибыли(убытка) от продаж составляла 201 млн. руб. В 2018 году сумма прибыли(убытка) от продаж составила 144 млн. руб., а в 2019 году – 201 млн. руб.

В 2017 году сумма прибыли(убытка) до налогообложения составляла 192 млн. руб. В 2018 году произошло снижение суммы прибыли(убытка) до налогообложения до 132,2 млн. руб., а в 2019 году сумма прибыли до налогообложения снова увеличилось и составило 171,2 млн. руб. Также, положительным есть тот факт, что за период 2017-2019 гг. наблюдается постепенный рост численности персонала, с 1205 человек в 2017 году до 1226 человек в 2019 году. В процентном соотношении, темп прироста 2018 к 2017 году был равен 0,4%, темп прироста в 2019 году по отношению к 2018 году составил 1,3%. По результатам производственно-хозяйственной деятельности в 2018 году получена чистая прибыль 98,2 млн.руб. против чистой прибыли в сумме 146,7 млн.руб. в 2017 году. График динамики чистой прибыли отображен на рисунке 8.

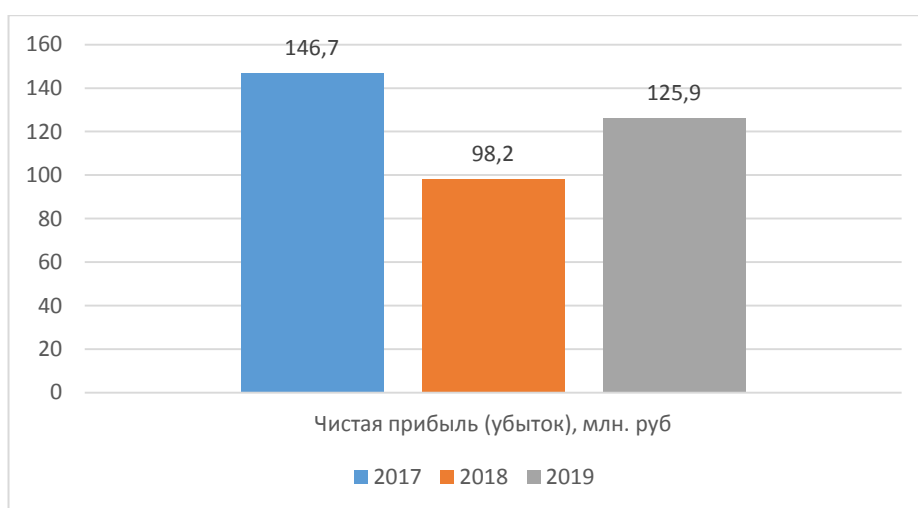


Рисунок 8 - График динамики чистой прибыли за период 2017-2019 гг. Филиала ООО «РН – Снабжение-Нефтеюганск» в г.Пыть-Ях

Далее проанализируем показатели рентабельности деятельности Филиала ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г.Пыть-Ях

Таблица 5 - Динамика показателей рентабельности за период 2017-2019 гг. Филиал ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г.Пыть-Ях

Показатели	2017г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение, +,-		Относительное отклонение, %	
				2018 к 2017	2019 к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
Рентабельность по валовой прибыли, %	0,45	1,1	5,5	0,65	4,4	-0,11	0,06
Рентабельность реализованной продукции по чистой прибыли, %	0,2	0,3	1,5	0,1	1,2	-93,00	21,43

Анализируя таблицу 5, следует акцентировать внимание на то, что показатели рентабельности деятельности предприятия имеют достаточно низкие значения. Однако положительным есть то, что происходит постепенное увеличение данных показателей. К примеру, рентабельность по валовой прибыли увеличилась с 0,45% в 2017 г. до 5,5% в 2019 г. Динамику данных показателей можно отобразить на рисунке 9.

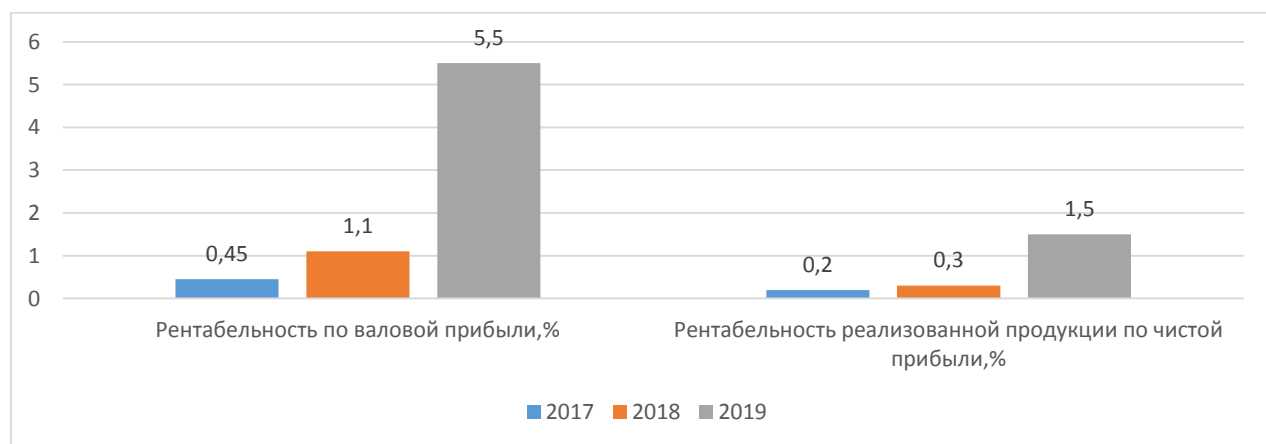


Рисунок 9 – Показатели рентабельности за период 2017-2019 гг., в %
Филиал ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г.Пыть-Ях

Показатели финансового положения и результатов деятельности Филиала ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г.Пыть-Ях за рассматриваемый период:

- абсолютная финансовая устойчивость по величине излишка собственных оборотных средств. Значительная работа проводится по анализу и снижению себестоимости выполняемых работ (таблица 6).

Таблица 6–Балансовые показатели по состоянию на 31.12. 2019 год, млн. руб. Филиал ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г.Пыть-Ях

Показатель	На начало периода	Поступило	Выбыло	Остаток на конец года
Основные средства	41,7	30.0	8.0	63,7
НМА	0	0	0	0
Финансовые вложения	0	-	-	96,3
Дебиторская задолженность	17467	-	-	11753,0
Авансы выданные	2395	-	-	4459
Кредиторская задолженность	17778	-	-	11412

Введено в эксплуатацию, в том числе приобретено основных средств за 2019 год (машины и оборудование, транспортные средства) на 30 млн. руб. За 2019 год произошло уменьшение дебиторской задолженности на 762 млн.руб. В 2019году увеличилась кредиторская задолженность на 98 млн.руб., в т.ч. за счет увеличения авансов, полученных от заказчиков на 843 млн.руб., уменьшения задолженности перед поставщиками и подрядчиками на 5714млн.руб.Обеспечения обязательств и платежей, выданные на 01 января 2018года увеличились и составили 390 млн. руб. Движение денежных средств за 2019 год представлено в таблице 7.

Таблица 7–Движение денежных средств за 2019 год, тыс. руб. Филиала ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях

Показатели	За 2019 год
Остаток денежных средств на начало года	5073
Денежные средства, полученные всего.:	9365993

Продолжение таблицы 7

Поступления от покупателей, заказчиков по текущей деятельности	7379121
Поступления от займов и кредитов	1314468
Прочие доходы	672 404
Денежные средства, направленные всего, в т.ч.:	(9149646)
На оплату приобретенных товаров, работ, услуг, сырья и активов	(5192704)
На оплату труда	(1056384)
На расчеты по налогам, взносам и сборам	(74997)
На погашение кредитов, займов	(44802)
Прочие перечисления и расходы	(1489642)
Обеспечений на участие в открытых аукционах, торгах	(1291117)
Остаток денежных средств на конец года	347757

Проанализировав таблицу 7, следует сказать, что у компании достаточно денежных средств для оптимизации процессов их распределения, обеспечения платежеспособности предприятия. Также, необходимо отметить, что Филиал ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г.Пыть-Ях является одним из крупнейших и успешных предприятий, об этом свидетельствует наличие множества контрактов, а в недавнее время объем заказов на изготовления различного рода конструкций строительного назначения. Далее в таблице 8 проведем анализ численности персонала анализируемого предприятия.

Таблица 8 – Общая численность персонала организации за период 2017-2019 гг. Филиал ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г.Пыть-Ях

Показатели	2017г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютное отклонение, +,-		Относительное отклонение, %	
				2018 к 2017	2019 к 2018	2018 к 2017	2019 к 2018
Всего работающих, чел	1205	1210	1226	5	16	100,41	101,32
Руководитель, чел.	121	121	123	1	2	100,41	101,32
Специалист, чел.	241	242	245	1	3	100,41	101,32
Служащие, чел.	60	61	61	0	1	100,41	101,32
Рабочие, чел.	783	787	797	3	10	100,41	101,32

Далее, изобразим графически динамику численности персонала Филиала ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г.Пыть-Ях за период 2017-2019 гг.

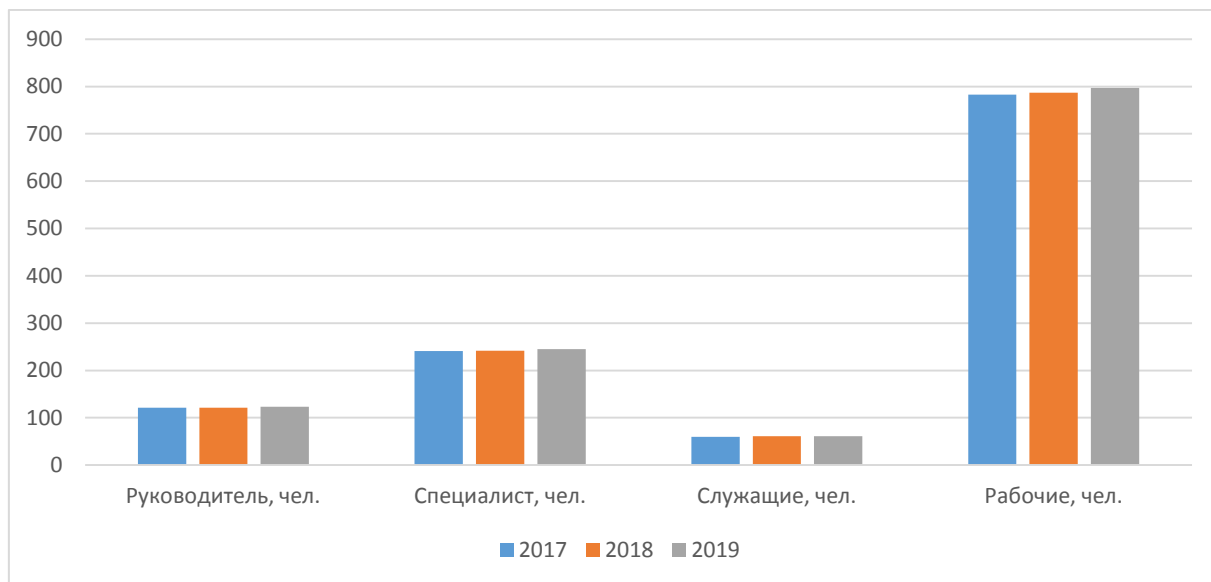


Рисунок 10 – Общая численность персонала за период 2017-2019 гг.
Филиал ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях,

Проанализировав данные табл.8 и рисунка 10, сказать, что кардинальных изменений в структуре персонала организации не произошло. Далее рассмотрим структуру организации по половому признаку (табл. 9)

Таблица 9–Численный состав персонала по половому признаку Филиал ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях

2017 год				2018 год				2019 год			
муж.		жен.		муж.		жен.		муж.		жен.	
1205				1210				1226			
чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
1068	88,6	137	11,4	1051	86,8	159	13,2	994	85,5	232	18,9

Согласно показателям, которые отображены в таблице 9, в структуре персонала большую часть приходится на мужчин. Хотя за три года

наметилась тенденция удельного веса женщин в структуре персонала с 11,4% в 2017 г. До 18,9% в 2019 г.

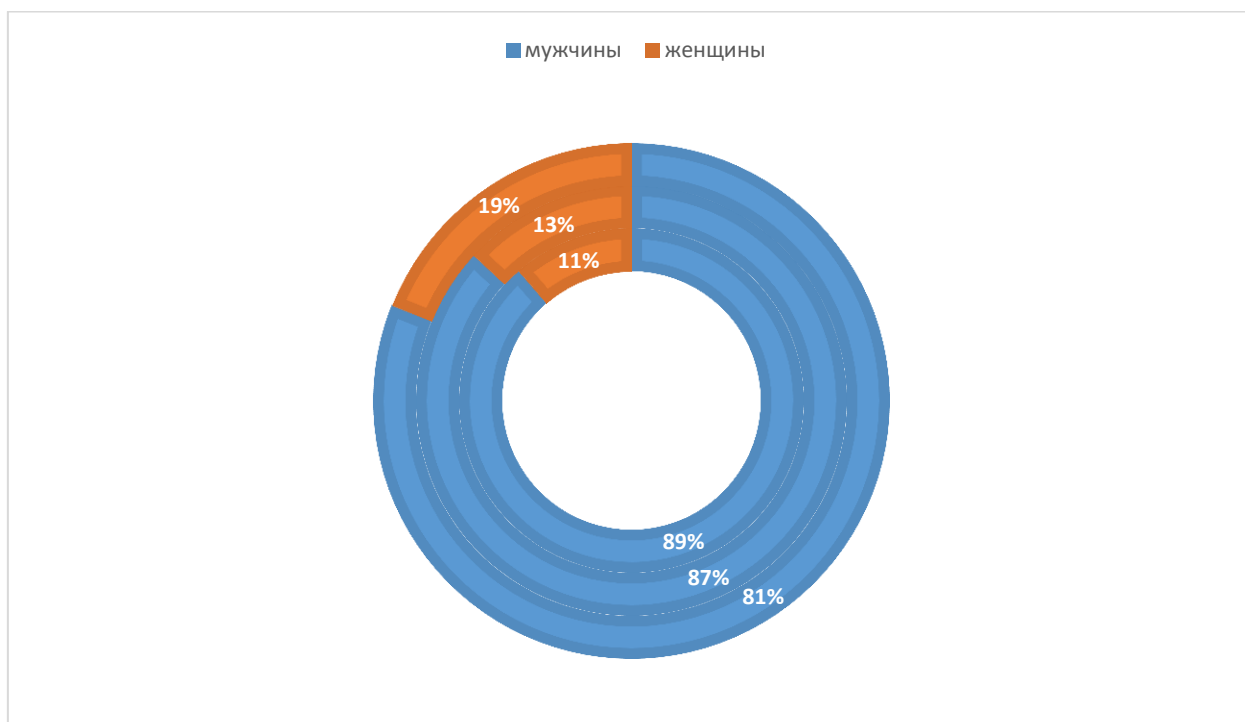


Рисунок 11 – Структура численного состава персонала по половому признаку в динамике Филиал ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г.Пыть-Ях, за 2017-2019 гг.

Проанализировав рисунок 11 в динамике за три года, видно, что наибольший удельный вес в общей численности персонала занимают мужчины – 88,6% в 2017 году. Женщины имеют наименьший удельный вес – 11,4% в 2017 году. В 2019 году произошло уменьшение численного состава за счет увольнения мужчин и принятию женщин, что соответственно привело к увеличению удельного веса женского персонала в общей численности сотрудников 19%. Особенностью найма персонала на предприятии в данной отрасли, является то, что женский пол в меньшей мере поступает в технические вузы, нежели мужчины.

Далее рассмотрим динамику изменения возрастных групп за ряд лет поможет сделать соответствующие выводы и принять правильные решения.

Таблица 10 -Структура персонала по возрасту Филиал ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях

Возраст сотрудников	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	1205		1210		1226	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%
18-25 лет	92	7,6	98	8,1	114	9,3
25-30 лет	110	9,1	108	8,9	114	9,3
31-40 лет	318	26,4	322	26,6	354	28,9
41-50 лет	459	38,1	503	41,6	536	43,7
Старше 50 лет	226	18,8	179	14,8	108	8,8

Проанализировав таблицу 10, можно наблюдать тенденцию уменьшения работников возрастной категории старше 50 лет. На всех возрастных категорий в 2017 году по отношению к 2015 году. На рисунке 12 изобразим структуру возрастной категории персонала предприятия.

■ 18-25 лет ■ 25-30 лет ■ 31-40 лет ■ 41-50 лет ■ Старше 50 лет

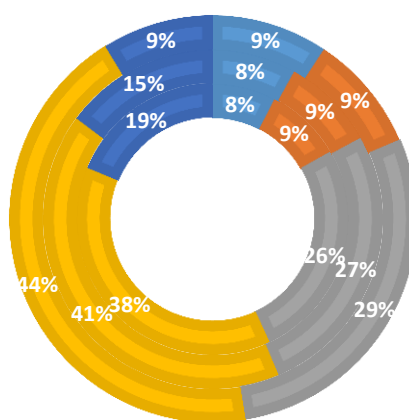


Рисунок 12– Структура персонала по возрасту в динамике за 2017-2019 гг. Филиал ООО «РН – Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях

Вывод. Таким образом, как видно из рис.12, за анализируемый период, наибольший удельный вес составил персонал в возрасте от 41лет до 50лет (38,1%). Наименьший удельный вес приходится на персонал в возрасте от 18 до 25 лет (7,6%) и от 25 до 30 лет – 9,1%. В целом, делая вывод о

тенденции изменения персонала по возрастному признаку, можно отметить тот факт, что это в основном люди 41-50 лет. Как правило, это опытные специалисты и рабочие, проработавшие на предприятии свыше 10 лет. Однако наблюдается тенденция роста персонала возрастом до 40 лет, что связано с выходом на пенсию прежних работников

2.2 Анализ системы управления и кадрового планирования в Филиале ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях

Для эффективности кадровой политики нужно использовать стратегическое управление персоналом, а также для каждой отдельной стратегии организации использовать определенные кадровые мероприятия. В обществе принято использовать определенные принципы работы с кадрами, которые изображены на рисунке 10

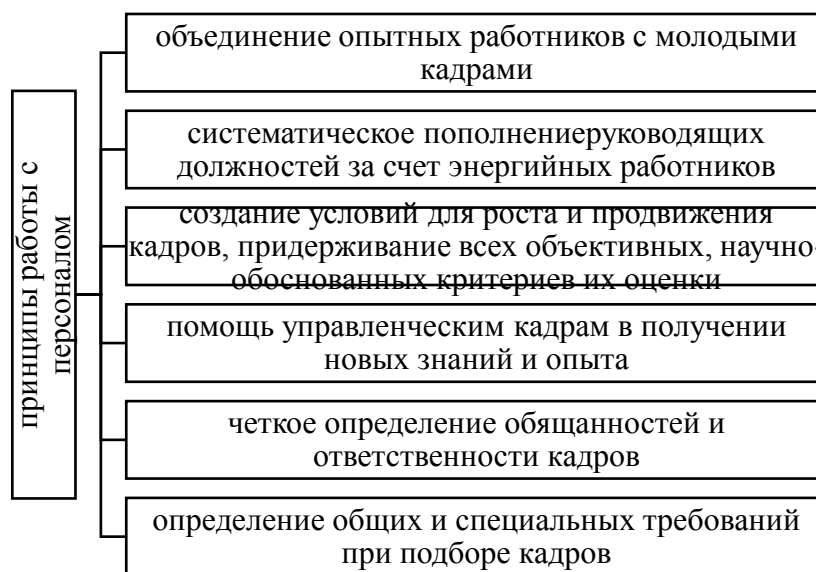


Рисунок 13 – Принципы работы с кадрами Филиал ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях

Фактическое управление компанией осуществляет генеральный директор. Он несет личную ответственность за деятельность предприятия,

реализацию решений, принимаемых им лично. За ним закреплены функциональные руководители каждого из отделов, в частности отдела кадров, охраны труда и техники безопасности, организации труда и планово-экономической работы, бухгалтерии, отдела по сбыту, ведомственной охраны, технического контроля лаборатории, юридический отдел, инженерный, делопроизводства. В настоящее время обязательным должен быть соответствующий уровень подготовки, квалификации, личных и деловых качеств кандидата, выдвигаемого на руководящую должность. Для этого оцениваются должность и качества работника. Очень часто встречается на практике такое явление, когда на должность руководителя назначают человека, без учета личных и деловых качеств, а это в свою очередь приводит к тому, что руководитель не справляется с обязанностями.

Одним из начальных элементов в системе управления персонала является обеспечение процесса планирования кадрового потенциала предприятия.

Процессом планирования персонала на предприятии занимается отдел кадров. Процесс кадрового планирования на предприятии состоит из следующих этапов:

- 1) Аудит (оценка) наличных ресурсов, что предусматривает оценку соответствия персонала организации ее цели и ценностям
- 2) Расчет потребности в работающих на определенное время. Исходящими данными для этого является производственная программа, норма выработки, плановый процент роста производительности;
- 3) Процесс осуществления программы обеспечения потребности в кадрах

Прежде всего, нам необходимо рассчитать потребность в персонале, которое представляет собой первую ступень всего процесса набора и отбора трудовых ресурсов. В то же время, данная процедура, является первым этапом в процессе вхождения нового человека в организацию. Определение потребности в персонале (планирование численности) базируется на данных

об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. Компания приветствует сотрудников, которые: [9]

- обладают знаниями и навыками;
- имеют профильное образование;
- ориентированы на высокое качество;
- коммуникабельны;
- энергичны, целеустремлены и ответственны;
- стрессоустойчивы.

Необходимую численность рабочих сдельщиков (Тпл)

Филиала ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях находим по формуле:

$$Нч = \frac{\sum P_k * t_{hk}}{F_r * q_h}, \quad (6)$$

$$Ч_{рсл} = 3433595 / (1915 * 1.1) = 1630 \text{ человек}$$

Численность рабочих-повременщиков для

Филиала ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях находим по формуле

$$Ч_{рп} = \frac{O * C}{H} * K_{сп} \quad , \quad (7)$$

где O – число единиц оборудования;

C – количество смен;

Но – норма обслуживания

$$Ч_{рсл} = \frac{203 * 2 * 1.2}{3} = 162 \text{ человека}$$

Численность служащих равна от 5% до 8% от числа основных рабочих. Для нашего предприятия $Чсл = 0,07 \cdot 1630 = 115$ человек.

Численность руководителей, специалистов определяется в процентном соотношении от численности производственного персонала (в пределах 10-15%). В целом, формирование количественного и качественного состава персонала осуществляется методом отбора и подбора персонала в организацию.

Традиционно процесс подбора осуществляется с детального изучения того, кто нужен предприятию. Для этого происходит процесс подготовки должностной инструкции, которая разрабатывается отделом кадров на предприятии.

В результате резко снижается качество его работы. Важное значение имеет гармоничное сочетание нужных качеств руководителя и качеств его ближайших помощников. Подобрать работника, который отвечал бы всем необходимым требованиям и характеру выполняемых задач, довольно трудно. Проблему такого типа легко решить, если на работу принимается заместитель руководителя, обладающего теми качествами, которых не хватает самому руководителю.

В Филиале ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть – Ях процесс подбора персонала отвечает отдел кадров, который возглавляет руководитель отдела. В свою очередь любое принятие или увольнение происходит по согласованию директора предприятия. Механизм управления Филиала ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть – Ях представляет собой систему органов управления, средств и методов, направленных на удовлетворение потребности предприятия в рабочей силе необходимого количества, качества и к определенному времени.

Руководитель отдела кадров:

- руководит работниками отдела;

- решает вопросы найма, увольнения, перевода работников, контролирует их расстановку и правильность использования в подразделениях предприятия;
- осуществляет контроль над обновлением кадрового потенциала и пополнением, способствует формированию состава кадров руководителей из утвержденного резерва;
- участвует в организации повышения квалификации работников, зачисленных в резерв, подготовке к работе на руководящих должностях.

После этого, происходит процесс согласования профиля, будущего кандидата отделом кадров. И только потом происходит утверждение необходимых методов отбора и подбора кандидатов.

В Филиале ООО «РН – Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть – Яхиспользуют такие основные технологии в поиске кандидатов на вакантные должности, которые отображены на рисунке 14

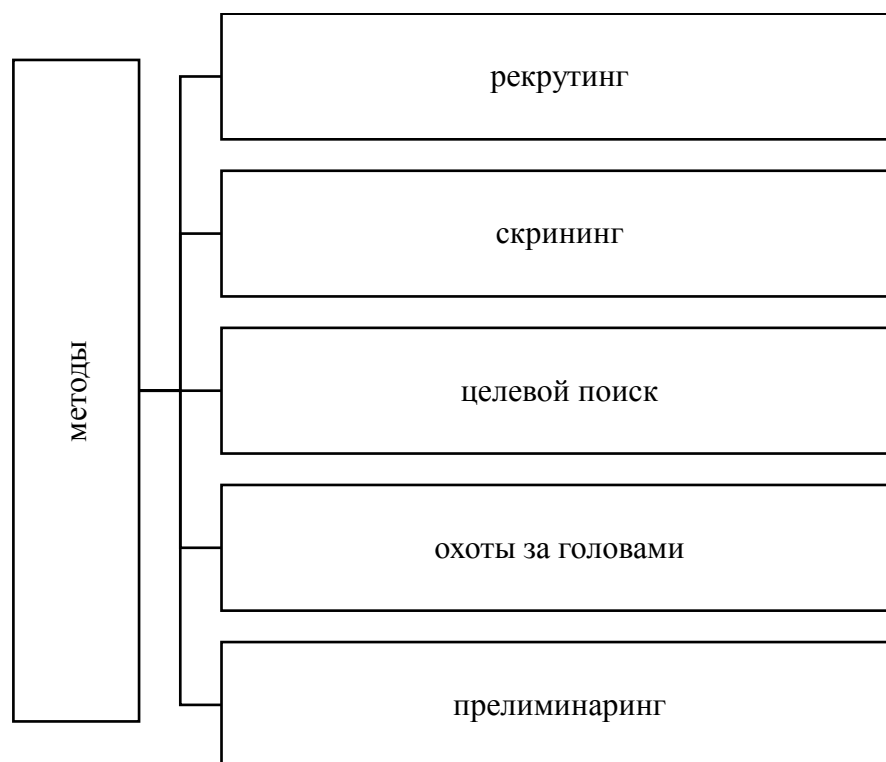


Рисунок 14 – Методы поиска кандидатов на вакантные должности
Филиал ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях

Далее рассмотрим подробнее каждую из технологий. Технология рекрутинга необходима при подборе на должность линейных менеджеров. При этом, объявления с описанием вакансии размещается в СМИ, интернете на специализированных сайтах, в тех местах, где с ним может ознакомиться как можно больше профессионалов, которые ищут работу.

Аналогичной технологией отбора персонала занимается также скрининг. Целесообразно его использовать в случае необходимости поэтапного проведения поиска, которая изображена на рисунке 15.

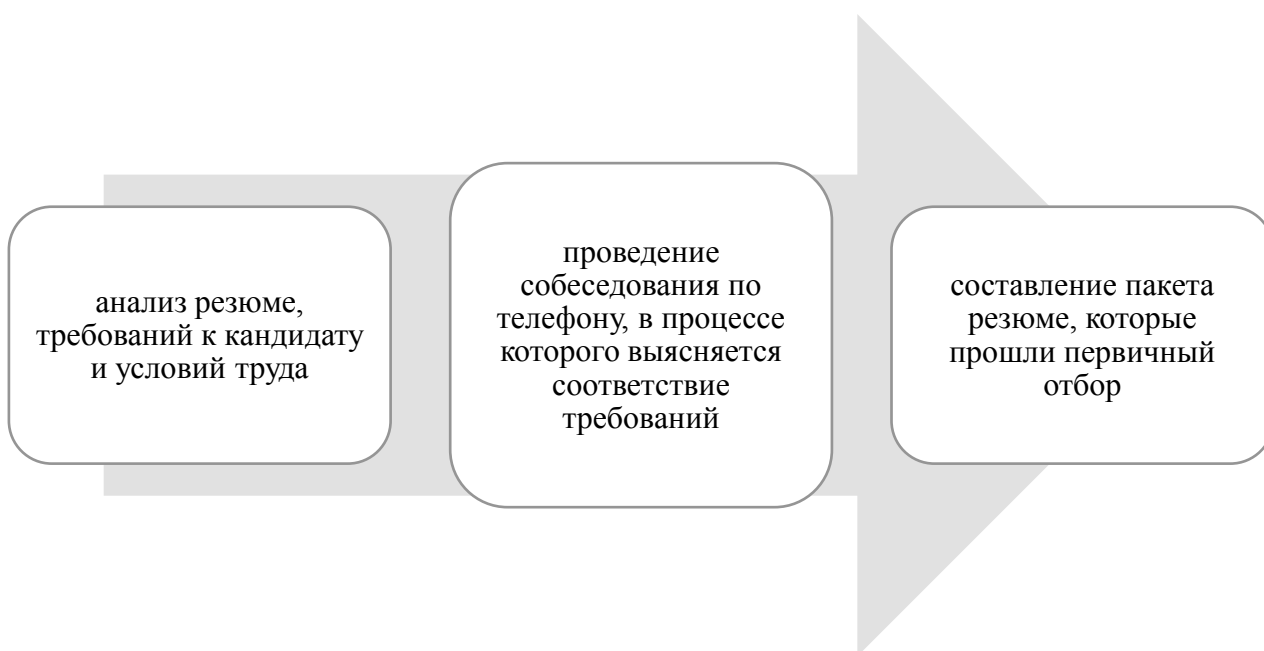


Рисунок 15 - Этапы проведения поиска работников по технологии Скрининга

Целевой поиск необходим компании в случае поисков специалистов на высшие должности. При этом, в числе кандидатов рассматриваются даже те специалисты, которые не давали объявления о поиске работы, но сведения, о которых есть в базах данных кадровых агентств.

Следует отметить, что важным заданием руководителей на следующем этапе является помощь в интеграции сотрудника в коллектив. Практически Интеграция сотрудника начинается с момента изучения им истории предприятия, характеристики продукции, что выпускается, внутренних

документов Филиала ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях, правил внутреннего распорядка, льгот для работников и т.д. Все эти ведомости предоставляет отдел кадров. Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребности организации в нем.

Далее, на рис. 16 приведем определение потребности в профессиональном развитии сотрудников на предприятии



Рисунок 16 – Определение потребности профессионального развития сотрудника Филиала ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях

Процесс обучения в компании представлен комплексным непрерывным процессом. Следует отметить, что процесс обучения персонала предусматривает значительные материальные затраты, поэтому одним из моментов кадрового планирования является определение бюджета профессионального обучения. Далее проведем анализ современного состояния планирования персонала в филиале ООО «РН – Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях

Таблица 12–Анализ движения персонала, чел. Филиал ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях

Движение персонала	2017 г.	2018 г.	2019 г.
1. Списочный состав на начало отчетного периода, чел.	1195	1205	1210
2. Принято в течение отчетного периода, чел. В том числе по источникам:	46	30	41
выпускники учебных заведений, чел.	4	2	3
перевод с других предприятий, чел.	6	2	1
направлены органами трудоустройства, чел.	1	4	1
приняты самим предприятием, чел.	35	22	36
3. Выбыло в течение отчетного периода – всего, чел. В том числе по причинам:	36	25	25
- перевод на другие предприятия - окончание срока договора, чел.	8	2	2
- переход на учебу, призыв на военную службу, уход на пенсию и другие причины, предусмотренные законом, чел.	3	3	3
- по собственному желанию, чел.	17	5	7
- увольнение по сокращению штатов, чел.	8	15	13
- увольнение за прогул и другие нарушения трудовой дисциплины, чел.	-	-	-
4. Состояло в списочном составе на конец отчетного периода, чел	1205	1210	1226

Проанализировав таблицу 12, можно сделать следующие выводы. На предприятии наблюдается принятия кадров над увольнением. Причиной выбытия персонала являлось в основном переход на учебу, призыв на военную службу или уход на пенсию. В табл. 13 рассмотрим основные источники найма персонала.

Таблица 13 –Источники найма персонала Филиал ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях

Источники:	Кол-во чел	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Размещение вакансий в газете	19	8	7	4
Интернет	50	18	13	19
Служба занятости населения	5	1	4	0
Бегущая строка на ТВ	32	14	13	14
Кадровое агентство	2	1	0	1
Работа с выпускниками учебных заведений	9	4	2	3

Как показывают результаты таблица 13 значительный удельный вес среди источников найма, приходится на Интернет (46,3% от всех принятых работников в 2017 году), и второй немаловажный источник – бегущая строка на ТВ (34,1% от общей численности принятых). На долю принятых в результате работы с выпускниками учебных заведений приходится только 7,3% от общей численности, принятых в 2019 году. Еще необходимо отметить тот факт, что в 2019 году служба занятости вообще не направила работников на предприятие.

Таблица 14–Затраты найма персонала Филиал ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть–Ях

Структура затрат:	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Размещение вакансий в газете, руб.	16900	11800	12900
Интернет, руб.	37800	36300	47600
Служба занятости населения, руб.	0	0	0
Бегущая строка на ТВ, руб.	0	0	0
Кадровое агентство, руб.	24500	0	27500

Анализ персонала позволяет обеспечить нормальное функционирование отдельных подразделений и всей организации, найти успешное решение производственных задач. Более эффективно использовать потенциал работников за счет повышения уровня трудовой мотивации, определяя направления и стимулируя потребность.

В соответствии с данными Росстат, имеет место довольно существенная скрытая безработица, средний уровень которой, например, на 2019 год ставил 13-25%. Определение уровня скрытой безработицы даст дополнительный резерв для повышения эффективности использования средств, направляемых на оплату труда. Расчет показателя на основании степени использования рабочего времени представлен в таблице 15

Таблица 15 – Расчет уровня скрытой безработицы рабочих основного производства на основании степени использования рабочего времени Филиал ООО «РН – Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях

Показатель	Ед. изм.	Факт 2019г.
Фактическая численность рабочих основного производства предприятия, п	чел.	797
Нормативный фонд рабочего времени, Фнорм	день	221
Максимальное нормативное рабочее время, Тнорм	чел.- день	176137
Фактическое рабочее время, Тф	чел.- день	167330
Превышение максимального рабочего времени над, DT	чел.- день	4140
Неявки с разрешения администрации, Та	чел.- день	1380
Потери рабочего времени из-за простоев, Тпрост	чел.- день	8800
Уровень скрытой безработицы, b	%	2,26
Величина скрытой безработицы, nb	чел.	18

Итак, по результатам усреднённых показателей использования рабочего времени в отчетном году, видно, что в организации существует скрытая безработица, уровень которой составил 2,26%, а величина 18 человек. Данный факт еще раз подтверждает необходимость разработки и внедрения мероприятий для стимулирования сотрудников исследуемой компании. В таблице 16 структурируем основные проблемы, которые возникают в ходе кадрового планирования компании, а также приведем основные мероприятия по их устранению.

Таблица 16– Выявленные проблемы в процессе кадрового планирования и мероприятия по их устранению Филиал ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях

Название проблемы	Обоснование проблем	Рекомендуемые мероприятия
1. Затратность процесса найма и обучения персонала	Анализ затрат найма компании, представленный в таблице №13 и табл. №14	Пересмотр процедуры найма, а также бюджета профессионального обучения
2. На предприятии отсутствует долгосрочное кадровое планирование и присутствует только лишь тенденция планировать в ответ на краткосрочные, текущие проблемы	Анализ деятельности отдела кадров представлен в пункте 2.2	Разработка плана потребности в кадрах, на 3-5 лет вперед.

Продолжение таблицы 16

3.Наличие на предприятии «скрытой безработицы»	Анализ в табл. 15 Расчет уровня скрытой безработицы рабочих основного производства на основании степени использования рабочего времени компании	Необходимо выделять дополнительный резерв для повышения эффективности использования средств, направляемых на оплату труда
--	--	---

Вывод. Таким образом, следует отметить, что для Филиала ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях важным является пересмотр основных источников поступления кандидатов. Также, после приема на работу нового сотрудника или уже работающего в другом подразделении, в рамках кадрового планирования должны быть разработаны и организованы мероприятия по планированию адаптации персонала. Целью адаптации является облегчение вхождения новичка в организацию, сделать его как можно более коротким и безболезненным.

3. Разработка мероприятий по совершенствованию кадрового планирования

3.1 Мероприятия по совершенствованию кадрового планирования на примере Филиала ООО «РН – Снабжение - Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях

Рассмотрим основные мероприятия, которые будут направлены на совершенствование кадрового планирования Филиала ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях.

Мероприятие №1. Необходимо рассмотреть стратегию по пересмотру процедуры найма, а также, бюджета профессионального обучения.

Для того чтобы работник работал эффективно, необходимо создать качественную систему, элементы которой - подбор, адаптация, обучение, контроль, оценка, мотивация. Проанализируем в табл. 17 как ценности компании влияют на работников разных уровней предприятия.

Таблица 17 – Сравнительная характеристика ценностей для различных групп персонала Филиала ООО «РН – Снабжение - Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях

Принцип	Административно управленческий персонал	Работники
Системность	Проводят постоянные исследования рынка, на котором функционирует компания, делают прогнозы относительно прибылей и результатов деятельности	Результаты работы подробно анализируются, делается только общий вывод об эффективности и производительности их труда.
Эффективность	Постоянно работают над максимизацией прибыли предприятия.	Не заинтересованы в увеличении прибыли, поскольку у предприятия нет показателей КПУ для рабочих.

Именно поэтому необходимо пересмотреть процедуру найма сотрудников, снизив затраты.

Кроме того, необходимо рассмотреть:

- 1) планирование численности персонала компании.
- 2) подбор, отбор и найм персонала;
- 3) адаптация принятого работника;
- 4) профессионального обучения и развития персонала;



Рисунок 17 – Схема предложенной кадровой стратегии для повышения эффективности кадрового планирования

Каждый из перечисленных блоков должен поддерживаться определенными практическими действиями, что, в свою очередь, требует формирования операционных подсистем по каждому блоку. Кроме того, как показано на рис. 17, предложенная кадровая стратегия должна иметь информационное, финансовое, нормативно-правовое и методологическое подкрепление (обоснование). Среди перечисленных составляющих наиболее проблемными в Филиале ООО «РН – Снабжение - Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях является система мотивации и обучения персонала, именно для этих составляющих необходимо разработать новые меры. Рынок характеризуется высокой конкуренцией и меняющимися условиями внешней среды. Тщательно спланированная и целенаправленная программа обучения – залог успешной работы.

Специальное обучение персонала позволяет достигать намеченной цели в кратчайшие сроки, ведь повышение квалификации работников, приобретения ими умений, знаний и навыков ведет к повышению производительности труда. Обучение должно быть направлено на поэтапное развитие профессиональных знаний, то есть, рост профессионального мастерства. Положительными чертами повышения квалификации являются те факты, слушатели на момент обучения обладают необходимыми умениями и по курсу учебного материала берут только то, что им не хватает для успешной и эффективной работы.

Достижение долгосрочных и краткосрочных целей, необходимость повышения конкурентоспособности и проведение организационных изменений требует более высокого уровня профессиональной подготовки персонала и хорошо спланированной, четко организованной работы по обучению персонала.

Недостаток у работника знаний и навыков, необходимых для успешного выполнения возложенных на него задач, не только приводит к неэффективной работе, но и снижает его удовлетворенность работой. Чем хуже работник профессионально подготовлен к выполнению своих рабочих

функций, тем выше у него уровень энергетических затрат и стрессов, связанных с работой.

Несколько раз в год работников следует отправлять на учебу, или же приглашать специалистов данной области для повышения заинтересованности работников в достижении успеха.

Эффективное обучение персонала, кроме роста прибыли, имеет ряд других не менее важных положительных последствий для предприятия:

- раскрытие потенциала работников, сплочение и улучшение социально-психологического климата коллектива;
- рост мотивации;
- укрепление преданности сотрудников организации;
- обеспечение преемственности в управлении;
- привлечение новых сотрудников;
- формирование желаемых образцов поведения и соответствующей организационной культуры, способствующей успешному достижению организационных целей.

Высокий уровень знаний - одно из важных конкурентных преимуществ. Наиболее трудоемкой и в то же время эффективной инвестицией в развитие компании является правильно организованное обучение и развитие сотрудников. Ведь, как известно, главный ресурс развития бизнеса - это персонал. Квалифицированные сотрудники не только обеспечивают стабильность и эффективность работы, но и многократно повышают стоимость самой компании.

Обучение персонала является важнейшим инструментом с помощью, которого руководство получает возможность повышать потенциал человеческих ресурсов и влиять на формирование организационной культуры. Обучение персонала влияет на результаты деятельности всего предприятия.

Мероприятие №2. Разработка плана потребности в кадрах, на 3-5 лет вперед. При этом целесообразно создавать кадровый резерв, что позволит

обеспечить последовательность в управлении, повысить уровень готовности сотрудников к изменениям в организации, их мотивацию и лояльность, что приведет к снижению уровня текучести кадров и общей кадровой стабилизации. Наличие кадрового резерва позволяет значительно сэкономить финансовые и временные ресурсы при подборе, обучении и адаптации ключевых сотрудников, что также немаловажно.

В такой резерв могут причислить только тех сотрудников, которые прошли успешно аттестацию, которые показали хорошие результаты деятельности, продемонстрировали свои навыки и знания на практике, а также показали наличие творческого видения и креативного мышления.

После определения методов и принципов формирования кадрового резерва необходимо разработать перечень должностей и критерии отбора сотрудников для резерва. Предприятие может именно определить, по каким критериям осуществлять отбор. Критерии могут быть едиными для всех включенных в кадровый резерв должностей, а могут дополняться в зависимости от должности.

Мероприятие №3. Необходимо выделять дополнительный резерв для повышения эффективности использования средств, направляемых на оплату труда.

Система спонтанной вознаграждения является достаточно эффективным решением в системе мотивации персонала. Такое вознаграждение будет, прежде всего, эмоционально воздействовать на работника. Презенты сотрудникам за определенные заслуги или в честь праздников значительно повышают доверие к руководству, престиж компании.

Стимулирование производства путем поощрения рабочих – необходимая часть ведения бизнеса и один из двигателей, которые заставляют работать. Выбор правильного стимулирования персонала прямо пропорционален его успехам и его показателям, а соответственно, чем лучше показатели персонала, тем больше прибыль предприятия. Поскольку в

Филиале ООО «РН – Снабжение - Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях заработная плата находится на достаточном уровне, поэтому в системе мотивации необходимо усовершенствовать именно нематериальную составляющую. А именно ввести такие изменения:

- регулярно организовывать спортивные соревнования или викторины для поддержания благоприятного климата в коллективе, для увеличения уровня общения персонала;
- создавать кадровые резервы по руководителям среднего звена и высшего звена (например, по результатам аттестации)
- ввести систему спонтанного вознаграждения (в случае разработки эффективной провокации, повышение квалификации);
- введение возможности участия сотрудников в других сферах развития предприятия, не связанных с основными обязанностями.

Вывод. Таким образом, предложенные мероприятия по совершенствованию кадрового планирования должны способствовать:

- 1) усилению возможностей предприятия противостоять конкурентам на рынке труда, максимально эффективно использовать свои сильные и слабые стороны во внешнем окружении;
- 2) увеличению конкурентных преимуществ предприятия с помощью создания условий для эффективного использования и развития трудового потенциала, формирование компетентного и квалифицированного персонала;
- 3) раскрытию способностей работников к инновационному, творческому развитию, для достижения не только целей предприятия, но и личных целей работников.

3.2 Оценка эффективности предлагаемых мероприятий

Экономическая эффективность предприятия как показатель характеризуется соотношением результата и затрат.

Основным экономическим эффектом является повышение эффективности труда, что, несомненно, ведет к большему получению прибыли, рост производительности труда и снижение текучести кадров. Для того, чтобы сделать вывод об эффективности и результативности новой кадровой стратегии необходимо сначала исследовать расходы, связанные с внедрением предложенных мероприятий.

Ориентировочные затраты на внедрение изменений в первый год – 4150,000 тыс.руб. в год. Анализ затрат по годам приведен в табл.18.

Таблица 18. Анализ затрат на внедрение кадровой стратегии Филиала ООО «РН – Снабжение - Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях

Статья затрат	2020 год	2021 год	2022 год	Темп прироста	
				2021/2020	2022/2021
Подарки для работников, спонтанная помощь, млн. руб	11,5	11,8	12,1	102,61	102,54
Обучение персонала, млн. руб.	2,5	2,6	3,0	104,00	115,38
Организация корпоративных мероприятий, млн. руб.	2,5	2,2	2,3	88,00	104,55
Всего	16,5	16,6	17,4	100,61	104,82

Анализируя результаты расчетов, проведенных в таблице 18, можно сделать вывод, что расходы за период 2020 – 2022 года. Филиала ООО «РН – Снабжение - Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях увеличатся в среднем на 2%, исходя из нахождения среднегодового темпа роста, который находим по формуле

$$K_{ср} = \sqrt[n]{\prod_{i=1}^n T_i} \quad , \quad (7)$$

Где Т – темп роста показателя в i-м периоде

$$K_{ср} = \sqrt{0,61 * 4,82} = 1,71$$

Для такого крупного предприятия это не критический показатель, поскольку такие расходы приведут к увеличению производительности труда персонала, а соответственно и к увеличению прибыли. В таблице 19 приведены рассчитанные прогнозные показатели увеличения выручки, а соответственно и прибыли на 2020-2022 гг. В прогнозном периоде предприятием будет внедрен ряд мероприятий, которые в конечном итоге благоприятно скажутся на выручке и способствовать ее увеличению, а соответственно и увеличению прибыли.

Внедрение мероприятий по совершенствованию кадрового планирования позволит компании снизить текущие расходы. Кроме того, в результате его внедрения можно говорить об увеличении производительности и оптимизации обязанностей персонала. Все это позволит снизить затраты на реализацию с 0,91 до 0,85 (на 1 руб. реализованной продукции сумма затрат будет равна 85 коп).

Расчет эффективности мероприятий внесем в таблицу 19

Таблица 19 – Расчет эффективности внедрения мероприятий по совершенствованию кадрового планирования

Показатель	Сумма, млн.руб.
Постоянные затраты в 2019 году	2989,9 (согласно данным предприятия)
Переменные затраты в 2019	8286,1(согласно данным предприятия)
Рост переменных затрат в результате внедрения проектов по совершенствованию кадрового планирования	2%
Общие затраты предприятия в результате внедрения проекта.	$2989,9 + 8286,1 \cdot 1,02 = 11441,72$
Затраты на производство до внедрения проекта	11376
Затраты на производство после внедрения мероприятия (в результате удалось снизить трудоемкость на 10%, и увеличить производительность труда на 10%), р	11100
Снижение затрат за счет увеличения производительности	$11376 - 11100 = 276$

Продолжение таблицы 19

Снижение затрат в процентном соотношении	276/ 11376x 100% = 2,4%
Выпуск продукции до внедрения мероприятий	11899
Затраты на 1 руб. до внедрения мероприятий	0,978 руб
Выпуск продукции после внедрения мероприятий	12136
Затраты на 1 руб. после внедрения мероприятий	0,924 руб
Процент снижения затрат на 1 руб. продукции	0,978 – 0,924 = 0,054

В дальнейшем рассчитаем прибыль, предприятие получает в результате повышения количества реализации услуг на 9%, используем формулу

$$\Delta \Pi = (\Delta \Pi_{пл} - V_{2020}) \times \Pi_0 \quad (8)$$

где $\Delta \Pi$ - изменение прибыли за счет изменения реализации в 2020 году;

$\Pi_{пл}$ - плановый объем реализации услуг на 2020 год;

V_{2020} - объем производства продукции в 2020 году;

$\Delta \Pi = 5,7$ (млн.руб.).

Сокращение норм материальных затрат произошло на уровне 0,2%

$$\Delta C = (1 - I_n \times I_u) \times I_m \times 100\% \quad (9)$$

$$I_m = \frac{\text{материальные затраты}}{\text{себестоимость выпуска}} \quad (10)$$

$$I_m = 0,51$$

$$\Delta C = (1 - 0,957 \times 1) \times 0,51 \times 100\% = 2,16\%$$

Итак, как видно из расчетов, произошло уменьшение себестоимости вследствие инновационных проектов на 0,357%. В дальнейшем рассчитываем прирост прибыли от снижения материальных затрат.

$$\Delta \Pi = (C_{пл} - C_{2020}) \times \Pi_0 \quad (11)$$

Плановая себестоимость равна 11213 млн. руб., а прибыль– 229,5 млн. руб.

Вывод. Таким образом, полностью эффективной кадровая стратегия может быть только при реализации всех перечисленных ее составляющих, а также при долгосрочном планировании мероприятий по каждому из направлений кадровой стратегии (с учетом корректировок на текущие показатели деятельности компании).

Разработаны мероприятия эффективны с экономической точки зрения. Они способствуют совершенствованию системы управления персоналом на предприятии, что подтверждается полученными данными и представленными расчетами. Внедрение данной кадровой стратегии позволит не только снизить уровень текучести кадров на предприятии, но и улучшить финансовые и экономические показатели предприятия.

Заключение

Современные исследования показывают, что кадровое планирование является составной частью всей управленческой деятельности. Кадры относятся к важнейшему фактору развития производства, которые непосредственно выполняют те или иные функции хозяйственной деятельности, а также персонал является важнейшей частью предприятия и имеет складной взаимосвязанную структуру.

На основе изучения специальной литературы по основам кадрового планирования был рассмотрен теоретический аспект темы: рассмотрены теоретические основы кадрового планирования. Установлено, что важнейшей задачей контроля и мониторинга кадровой ситуации должна стать оценка результатов кадрового планирования, должны быть сопоставлены ожидаемые и полученные результаты деятельности, проведена оценка отклонений и разработаны меры по их нейтрализации. Было установлено, что кадровое планирование требует осуществления целого комплекса управленческих мероприятий, а именно:

- реформирования кадровых служб предприятий;
- создание нового инновационного механизма мотивации персонала, с учетом пожеланий работников в соответствии возраста, пола, образования и других факторов, который стимулировал бы работников повышать свой профессиональный уровень;
- разработку прозрачного механизма деловой оценки персонала и учета результатов оценки на карьерное продвижение работника.

Таким образом, кадровое планирование – это направленная деятельность экономического субъекта по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально – квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием.

Для того, чтобы прогноз по планированию персонала был точным, учитывается такой фактор, как текучесть. Для более точного определения норм текучести, необходимо помнить, что разные формы бизнеса имеют разную норму текучести кадров.

Был проведен анализ системы кадрового планирования в ООО «РН – Снабжение – Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях и анализ действующих мероприятий по оценке состояния кадрового планирования на предприятии. Филиал ООО "РН-Снабжение-Нефтеюганск" в г. Пыть-Ях имеет более чем 30-летний опыт работы оказания услуг по складскому хозяйству. На данный момент это комплексное предприятие, входящее в одну из крупнейших в России вертикально-интегрированную нефтяную компанию ПАО «НК «Роснефть».

Филиал ООО «РН – Снабжение - Нефтеюганск» в г. Пыть- Ях– это устойчивая компания, предоставляющая полный спектр услуг по организации управления материальными ресурсами и сопутствующими потоками систем доставки грузов.

По результатам производственно-хозяйственной деятельности в 2018 году получена чистая прибыль 98,2 млн. руб. против чистой прибыли в сумме 146,7 млн.руб. в 2017 году.

У компании достаточно денежных средств для оптимизации процессов их распределения, обеспечения платежеспособности предприятия. Также, необходимо отметить, что Филиал ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях является одним из крупнейших и успешных предприятий, об этом свидетельствует наличие множества контрактов, а в недавнее время объем заказов на изготовления различного рода конструкций строительного назначения.

На основании проведенного анализа системы кадрового планирования было установлено, что, фактическое управление компанией осуществляет генеральный директор. Он несет личную ответственность за деятельность предприятия, реализацию решений, принимаемых им лично.

В Филиале ООО «РН - Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть – Ях за процесс подбора персонала отвечает отдел кадров, который возглавляет руководитель отдела. В свою очередь любое принятия или увольнения происходит по согласованию директора предприятия.

Практически Интеграция сотрудника начинается с момента изучения им истории предприятия, характеристики продукции, что выпускается, внутренних документов Филиала ООО «РН-Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях, правил внутреннего распорядка, льгот для работников и т.д.

По результатам усреднённых показателей использования рабочего времени в отчетном году, видно, что в организации существует скрытая безработица, уровень которой составил 2,26%, а величина 18 человек. Данный факт еще раз подтверждает необходимость разработки и внедрения мероприятий для стимулирования сотрудников исследуемой компании.

Следует отметить, что для Филиала ООО «РН - Снабжение-Нефтеюганск» в г. Пыть -Ях важным является пересмотр основных источников поступления кандидатов. Также, после приема на работу нового сотрудника или уже работающего в другом подразделении, в рамках кадрового планирования должны быть разработаны и организованы мероприятия по планированию адаптации персонала. Целью адаптации является облегчение вхождения новичка в организацию, сделать его как можно более коротким и безболезненным.

На основании выявленных проблем в системе кадрового планирования, были предложены основные мероприятия по повышению эффективности кадрового планирования предприятия. Установлено, что грамотная кадровая стратегия Филиала ООО «РН – Снабжение - Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях является основой позитивных изменений эффективности труда на предприятии, повышение удовлетворенности и профессионального развития его сотрудников. Для того чтобы работник работал эффективно, необходимо создать качественную систему, элементы которой - подбор, адаптация,

обучение, контроль, оценка, мотивация.

Создание кадрового резерва обеспечит последовательность в управлении, повысит уровень готовности сотрудников к изменениям в организации, их мотивацию и лояльность, что приведет к снижению уровня текучести кадров и общей кадровой стабилизации. Наличие кадрового резерва позволяет значительно сэкономить финансовые и временные ресурсы при подборе, обучении и адаптации ключевых сотрудников, что также немаловажно.

Предложенная кадровая стратегия включает меры по улучшению процесса стимулирования и обучения персонала, в результате подразумевают сокращение уровня текучести кадров и в Филиале ООО «РН – Снабжение - Нефтеюганск» в г. Пыть-Ях сформируется постоянный сплоченный коллектив, который имеет хорошую психологическую атмосферу.

Разработаны мероприятия эффективны с экономической точки зрения. Они способствуют совершенствованию системы управления персоналом на предприятии, что подтверждается полученными данными и представленными расчетами. Внедрение данной кадровой стратегии позволит не только снизить уровень текучести кадров на предприятии, но и улучшить финансовые и экономические показатели предприятия.

Список используемой литературы и список используемых источников

1. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. - М.: Юрайт, 2017. - 368 с.
2. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. - М.: Юрайт, 2015. - 366 с.
3. Знаменский, Д.Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник для магистров / Д.Ю. Знаменский. - М.: Юрайт, 2018. - 479 с.
4. Карпова, Е.Н. Долгосрочная финансовая политика организации: Учебное пособие. Гриф МО РФ / Е.Н. Карпова. - М.: Альфа-М, 2018. - 591 с.
5. Кибанов, А.Я. Кадровая политика и стратегия управления персоналом / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2015. - 526 с.
6. Козак, Н. Н. Кадровая политика организации. Библиотека топ-менеджера / Н.Н. Козак. - М.: Издательские решения, 2015. - 260 с.
7. Кузьмина, Н.М. Кадровая политика корпорации. Монография / Н.М. Кузьмина. - М.: ИНФРА-М, 2017. - 118 с.
8. Качкова, О.Е. Экономический анализ хозяйственной деятельности (для бакалавров) / О.Е. Качкова, М.В. Косолапова, В.А. Свободин. - М.: КноРус, 2019. - 288 с.
9. Колчина Н.В. Финансы организаций (предприятий): учебник / Н. В. Колчиной. – М.: Юнити-Дана, 2013. – 407 с.
10. Киров, А.В. Принципы интегрированной системы управления финансовой устойчивостью фирмы // Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет. – 2013. – № 3. – С. 14-19.
11. Лапуста, М. Г. Финансы организаций (предприятий): учебник / М. Г. Лапуста, Т. Ю. Мазурина, Л. Г. Скамай. – М.: Инфра-М, 2015 – 575 с.
12. Ловчикова Е.И. Формирование системы кадрового планирования // Никоновские чтения. - 2016. № 20-1 (20). С. 384-386.

13. Лукьянов Г.И., Максимова О.Н., Экова В.А. Пути повышения эффективности деятельности управленческих работников // В сборнике: Развитие средних городов: замысел, модели, практика Материалы III Международной научно-практической конференции. - 2015. - С. 175-179.

14. Лысенко, Д.В. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для вузов / Д.В. Лысенко. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.

15. Максимова Л. В. Управление персоналом: основы теории и деловой практик: учебное пособие/ Л. В. Максимова. — М.: Альфа-М: ИНФРА, 2013. — 256 с.

16. Максимова О.Н., Казакова Л.Г., Экова В.А. Управление персоналом как составляющая эффективной деятельности предприятия // В сборнике: Наука и образование в XXI веке сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 34 частях. - 2016. - С. 92-93.

17. Муравьева, Н. Н., Гурджиян А. А. Исследование методик интегральной оценки финансовой устойчивости коммерческих организаций. // Экономика и право, 2016. – № 2(60). – С. 8–13.

18. Паршенцев, А.С. Финансовая устойчивость организации // Современные наукоемкие технологии. – 2015. – № 2. – С. 66-67

19. Нечитайло, А.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / А.И. Нечитайло. - Рн/Д: Феникс, 2017. - 553 с.

20. Очнев В.В. Инструментарий сбалансированного управления бизнес-деятельностью / В.В. Очнев, А.Н. Полозова // Экономика и производство. 2016. № 4. С. 28-30.

21. Одинцов, В.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации: Учебное пособие / В.А. Одинцов. - М.: Академия, 2019. - 224 с.

22. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник и практикум / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджян. - Москва: Высшая школа, 2015. - 444 с
23. Одегов, Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование / Ю.Г. Одегов. - М.: Юрайт, 2018. - 442 с.
24. Одегов, Юрий Геннадьевич Кадровая политика и кадровое планирование. Учебник и практикум для академического бакалавриата / Одегов Юрий Геннадьевич. - М.: Юрайт, 2016. - 258 с.
25. Проскурин, В.К. Анализ, оценка и финансово инновационных проектов: Учебное пособие / В.К. Проскурин. - М.: Вузовский учебник, 2017. - 32 с.
26. Полозова А.Н. Оценка-аттестация как инструмент мотивации управленческой деятельности в системе контроллинга / А.Н. Полозова, А.Е. Корниенко, Е.В. Горковенко // Экономика и предпринимательство. 2015. № 6 (23). С. 186-188.
27. Пушкарев Н.Н., Матвеев А. В. Управленческая деятельность руководителя фирмы: учеб.пособие / под ред. Н.Ф. Пушкарева. – М.: Хронограф, 2016. – 119 с.
28. Пястолов, С.М. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: учебник / С.М. Пястолов. - М.: Academia, 2017. - 480 с.
29. Рахимова Д.Н., Мустафоев Ф.М. Международный опыт по кадровому планированию // Потенциал современной науки. - 2016. № 1 (18). С. 75-81.
30. Российская Федерация. Конституция Российской Федерации [Электронный ресурс]: принята всенар. голосованием 12 дек. 1993 г.: (с учетом поправок от 30.12.2008 № 6-ФКЗ, от 30.12.2008 № 7-ФКЗ, от 05.02.2014 № 2-ФКЗ, от 21.07.2014 № 11-ФКЗ) // КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 20.05.2019)

31. Российская Федерация. Закон. Трудовой Кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс] : от 30.12.2001г. Федеральный закон № 197-ФЗ: (ред. от 02.08.2019) // КонсультантПлюс. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru/> (дата обращения 20.08.2019)
32. Сомыгин С. И. Управление персоналом: деловая карьера: учеб. Пособие / С. И. Сомыгин — Новосиб. Гос. ун-т экономики и управления. — Новосибирск: НГУЭУ, 2013. — 240 с.
33. Савиных, А.Н. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации: Учебное пособие / А.Н. Савиных. - М.: КноРус, 2017. - 480 с.
34. Савицкая, Г.В. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебное пособие / Г.В. Савицкая. - М.: Инфра-М, 2018. - 352 с.
35. Толпегина, О.А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник для бакалавров / О.А. Толпегина, Н.А. Толпегина. - М.: Юрайт, 2016. - 672 с.
36. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М.: Дело ЛТД, 2015. – 219 с. 66
37. Травин, В.В. Кадровое планирование предприятия / В.В. Травин, В.А. Дятлов. – М.: Дело, - 2016. – 107 с.
38. Управление персоналом [Электронный ресурс] / Г. Десслер. – Пер. с англ. – 2-е изд. (эл.). – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2013. – 799 с.
39. Самыгин С.И. Управление персоналом: учеб. пособие [Текст] / С. И. Самыгин [и др.], 2014. - 283 с.
40. Хромых, Н.А. Экономический анализ оборотных активов организации / Н.А. Хромых. - М.: Русайнс, 2017. - 672 с.
41. Чечевицына, Л.Н. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: Учебник / Л.Н. Чечевицына. - Рн/Д: Феникс, 2016. - 512 с.
42. Цырулева, Ольга Кадровая политика на государственном предприятии / Ольга Цырулева. - М.: LAP Lambert Academic Publishing, 2017. - 112 с. 28.

43. Шеремет, А.Д. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации: Учебник / А.Д. Шеремет. - М.: Инфра-М, 2017. - 352 с.
44. Шестакова, Е. В. Планирование кадров: учеб. пособие / Е. В. Шестакова. - Оренбург: ГОУ ОГУ, 2017. – 189 с.
45. Шумак, О.А. Финансы организации: учет и анализ: Учебное пособие / О.А. Шумак. - М.: Риор, 2016. - 512 с.
46. Экова В.А., Гущина Ю.И., Мироседи С.А. Методика принятия решения о повышении эффективности методов стимулирования и мотивации персонала // Проблемы экономики. -2015. - № 2. - С. 111-112.
47. Яковлев А.С. Карьера в современном мире. Пер. с англ. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2017. — 169 с.