

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)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
(БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Повышение эффективности управления персонала организации

Обучающийся

В.С. Стрекаловская

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент Е.Г. Смышляева

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Аннотация

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения и списка используемой литературы и используемых источников.

Научные исследования управления персоналом организации нашли отражение в фундаментальных трудах российских специалистов. Значительный вклад в разработку методологических подходов к оптимизации штата внесли А.И. Балашов, Н. Н. Кузнецова, В.П. Пугачев, Л.М. Семенова, А.А. Хромова, А.С. Щеголев, Л. Щур, О.Н. Яковлева, чьи работы раскрывают многогранные аспекты кадровых изменений в организациях.

Цель – изучить систему управления персоналом и разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом организации ООО «Амурский ГХК».

Задачи исследования:

- изучить теоретические источники по проблеме управления персоналом в организации;
- проанализировать систему управления персоналом в ООО «Амурский ГХК»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности управления персонала в ООО «Амурский ГХК»;
- обосновать социально–экономическую эффективность мероприятий по повышению эффективности управления персоналом в ООО «Амурский ГХК».

Объект исследования – процесс управления персоналом.

Предмет – повышение эффективности управления персоналом в ООО «Амурский ГХК».

Ключевые слова: управление персоналом, высвобождение, кадры, эффективность, мероприятие.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы исследования процесса эффективности управления персоналом.....	6
1.1 Сущность и понятие управления персоналом и высвобождение персонала	6
1.2 Процесс планирования высвобождением работников, как метод совершенствования системы управления персоналом	16
2 Анализ и оценка организации процессов эффективности управления персоналом в ООО «Амурский ГХК»	35
2.1 Организационно–экономическая характеристика ООО «Амурский ГХК»	35
2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Амурский ГХК»	43
3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом.....	66
3.1 Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом ООО «Амурский ГХК»	66
3.2 Социально–экономическая эффективность мероприятий по повышению эффективности управления персоналом ООО «Амурский ГХК»	80
Заключение	83
Список используемой литературы и использованных источников	87

Введение

Повышение эффективности управления персоналом становится приоритетной задачей для современных организаций в условиях экономической нестабильности. Динамичные изменения рыночной среды, колебания валютных курсов и рост производственных затрат требуют от компаний внедрения инновационных подходов к управлению человеческими ресурсами. Оптимизация кадрового состава выступает ключевым инструментом повышения эффективности работы предприятия. Формирование высокопрофессионального штата специалистов позволяет не только сократить финансовые издержки, но и значительно улучшить качество бизнес-процессов. При этом важно понимать, что эффективность управления персоналом определяется не только способностью привлекать талантливых специалистов, но и умением грамотно выстраивать все этапы трудовых отношений – от найма до возможного высвобождения сотрудников. Комплексный подход к управлению персоналом предполагает разработку и внедрение современных методов работы с кадрами, включая программы адаптации, развития и мотивации. Современные методы управления должны включать инструменты, позволяющие минимизировать негативные последствия любых кадровых изменений. Это требует от руководства организации разработки специальных программ поддержки персонала, внедрения систем оценки эффективности работы и создания условий для профессионального роста сотрудников.

Таким образом, повышение эффективности управления персоналом становится не просто желательным, а необходимым условием успешного развития организации в современных экономических условиях. Это определяет актуальность исследования данного направления и необходимость постоянного совершенствования управленческих практик.

Научные исследования процессов управления персоналом организации нашли отражение в фундаментальных трудах российских специалистов.

Значительный вклад в разработку методологических подходов к оптимизации штата внесли А.И. Балашов, Н. Н. Кузнецова, В.П. Пугачев, Л.М. Семенова, А.А. Хромова, А.С. Щеголев, Л. Щур, О.Н. Яковлева, чьи работы раскрывают многогранные аспекты кадровых изменений в организациях.

Цель – изучить систему управления персоналом и разработать мероприятия по повышению эффективности управления персоналом организации ООО «Амурский ГХК».

Задачи исследования:

- изучить теоретические источники по проблеме управления персоналом в организации;
- проанализировать систему управления персоналом в ООО «Амурский ГХК»;
- разработать мероприятия по повышению эффективности управления персонала в ООО «Амурский ГХК»;
- обосновать социально–экономическую эффективность мероприятий по повышению эффективности управления персоналом в ООО «Амурский ГХК».

Объект исследования – процесс управления персоналом.

Предмет – повышение эффективности управления персоналом в ООО «Амурский ГХК».

Достижение целей исследования базировалось на применении комплексного подхода к сбору данных. Теоретическая часть включала глубокий анализ специализированной литературы. Практический компонент исследования охватывал систематизацию производственных показателей, мониторинг организационной активности, документирование рабочих алгоритмов и моделирование бизнес–процессов.

Структура выпускной квалификационной работы состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и использованных источников.

1 Теоретические основы исследования процесса эффективности управления персоналом

1.1 Сущность и понятие управления персоналом и высвобождение персонала

Многочисленные экономические, технологические и рыночные факторы вынуждают предприятия регулярно пересматривать кадровую политику. Кризисные явления в экономике, внедрение автоматизированных систем производства, изменения в ассортиментной матрице продукции существенно влияют на потребность организаций в рабочей силе. Снижение спроса на персонал затрагивает как отдельные профессиональные категории работников, так и весь штатный состав компаний. Масштабное сокращение численности сотрудников становится актуальной проблемой современного бизнеса, привлекающей пристальное внимание научного сообщества [2].

Управление персоналом представляет собой комплексную практическую деятельность, направленную на обеспечение организации квалифицированными кадрами и их оптимальное использование для достижения стратегических целей компании. Это одна из ключевых составляющих современного менеджмента, которая требует системного подхода и профессионального мастерства [49].

Сущность управления персоналом заключается в целенаправленном воздействии на работников с целью создания эффективной системы трудовой деятельности. Данный процесс включает в себя планирование потребности в персонале, его подбор, адаптацию, развитие и рациональное использование имеющихся человеческих ресурсов.

Основные направления работы с персоналом охватывают широкий спектр деятельности: от поиска и адаптации новых сотрудников до их профессионального развития и мотивации. Особое внимание уделяется оперативной работе с персоналом, включающей обучение, оценку эффективности труда и организацию рабочих процессов [45].

Стратегическая составляющая управления персоналом направлена на формирование оптимальной структуры штата, разработку должностных инструкций и создание системы преемственности руководящих кадров. Важным аспектом является также управление затратами на персонал и разработка программ профессионального развития сотрудников.

Система управления базируется на ряде основополагающих принципов: подборе работников по деловым и личным качествам, преемственности поколений, соответствии квалификации занимаемой должности, повышении профессиональной компетенции и правовой защищенности сотрудников [50].

Методы управления персоналом подразделяются на три основные группы: экономические, административные и социально–психологические. Каждая группа методов применяется в зависимости от конкретных задач и ситуации, создавая целостный подход к управлению человеческими ресурсами [48].

Эффективность управления персоналом определяется способностью организации создать условия для максимальной реализации трудового и творческого потенциала сотрудников, обеспечить их профессиональный рост и создать благоприятную рабочую атмосферу. Это напрямую влияет на конкурентоспособность и успешность компании в целом.

Конечная цель управления персоналом заключается в формировании высокопроизводительного, мотивированного и сплоченного коллектива, способного эффективно решать поставленные задачи и обеспечивать устойчивое развитие организации.

Методология управления персоналом требует разграничения понятий прекращения трудовых отношений путем увольнения от процесса высвобождения кадров. Высвобождение персонала представляет собой комплекс мероприятий, вызванных структурными преобразованиями организации, модернизацией производства либо оптимизацией экономических показателей. Практика высвобождения затрагивает одного или нескольких работников, направлена на долгосрочную перспективу и

реализуется посредством количественной оптимизации штата либо качественного изменения профессиональных компетенций сотрудников [7].

Процедура сокращения штата требует тщательной организации администрацией предприятия множества последовательных действий. Руководство компании обязано строго придерживаться законодательных норм при проведении увольнений, параллельно оказывая психологическую поддержку сотрудникам. Грамотная реализация кадровых решений включает документальное оформление, консультации специалистов и соблюдение правовых аспектов [46].

Специализированные мероприятия становятся необходимыми при возникновении сложностей в процессе освобождения работников от занимаемых должностей, учитывая многогранную природу трудовых отношений. Материальное благополучие сотрудников выступает базовым элементом профессиональной деятельности, формируя основу для достойного уровня жизни. Профессиональная самореализация персонала раскрывается через активное участие в производственных процессах компании. Рабочая деятельность служит ключевым фактором определения общественного положения человека в социальной структуре [8].

Высвобождение персонала является неотъемлемой составляющей системы управления человеческими ресурсами организации. Это не просто формальная процедура увольнения, а комплексный процесс, требующий профессионального подхода и внимательного отношения к каждому сотруднику. В рамках общей стратегии управления персоналом высвобождение выступает важным инструментом достижения организационных и экономических целей компании, позволяющим оптимизировать штат и повысить эффективность работы коллектива.

В законодательстве российской федерации нет такого понятия, как «высвобождение персонала». Однако, в законе «О занятости населения в Российской Федерации» есть понятие «массовое высвобождение». К массовому высвобождению относятся прекращение трудовых отношений в

связи с сокращением численности или штата по причине ликвидации. Давайте рассмотрим, как трактуют понятия «высвобождения персонала» авторы учебников по управлению персоналом (таблица 1) [28].

Таблица 1 – Анализ понятия «высвобождение персонала»

Автор	Понятие	Плюсы	Минусы
Управление персоналом организации. Кибанов А.Я. [23]	Высвобождение персонала – это вид управленческой деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно–психологической поддержки со стороны администрации при увольнении работников	управленческая деятельность, «организационно – психологической поддержки», которую оказывает работодатель своему работнику.	-
Управление персоналом. Козак Н. [25]	Высвобождение персонала – вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно – психологической поддержке при увольнении сотрудников	Не просто увольнение, а поддержка сотрудника	Деятельность
Управление персоналом. Людмила Доскова [17]	Высвобождение персонала – вид деятельности, предусматривающий совокупность видов деятельности по соблюдению законодательства и поддержки со стороны руководства	Совокупность видов деятельности (высвобождение включает в себя большое количество ступеней)	Вид деятельности

В выпускной квалификационной работе мы будем придерживаться определения А.Я. Кибанова, которое является более содержательным и полным: Высвобождение персоналом – это вид управленческой деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно–психологической поддержки со стороны администрации при увольнении работников [23].

Высвобождение персонала для многих организаций становится значимой функций. Активную роль в мировой практике играют кадровые агентства. Система специальных мероприятий, сопровождающих процесс высвобождения, широкое распространение получило на американских предприятиях.

Высвобождение сотрудников организаций требует:

- соблюдение трудового кодекса РФ и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права;
- должны быть разработаны четкие и объективные критерии для отбора сотрудников;
- минимизация затрат (возможное получение экономии);
- укоренение расходов, связанных с судебными разбирательствами;
- открытость;
- информативность;
- психологическая поддержка сотрудников [1].

При изучении литературы по высвобождению персонала было выделено 4 подхода, на основе научных дисциплин, которые рассматривают проблемы высвобождения:

- экономический;
- институциональный;
- организационно–управленческий;
- социально–психологический [3].

Экономический подход преобладал в трудах зарубежных авторов. Увольнение сотрудника рассматривалось с позиции неоклассической экономической теории, которая дает «общее представление о том, как рационально действующая фирма подходит к определению оптимального количества занятых» [32]. Представители данного направления – М.Н. Бэйли, Х. Леманн, Н. Нохриа, Г.С. Беккер, С.Е. Абрахам, Н. Лабиб и другие. Центральной проблемой в рамках данного подхода – влияние высвобождения на основные показатели деятельности организации.

Организационно–управленческий подход рассматривает высвобождения «как процесс адаптации и подстройки к изменившимся условиям» [32] как внешней, так и внутренней среде. Представители подхода – Т.Ю. Базаров, К.С. Кэмерон, Х.Е. Григгс, Б.Л. Еремин, А.Я. Кибанов. Они говорили о зависимости высвобождения персонала с организационной

культурой, со стадиями жизненного цикла.

Институциональный подход. «Ориентирами в деятельности организации являются не экономические факторы, а определенные институциональные правила, или «мифы», следование которым позволяет действиями организации выглядеть социально приемлемыми, не зависимо от экономической эффективности» [32]. Основные представители подхода – Н.Т. Вишневская, А. Будрос, К.Г. Раст, Г. Чернесс и другие.

Социально–психологический подход. представители данного направления, Д. Зеон, К.С. Кэмерон, М. Армтронг, указывали на особенную роль «человеческого фактора». Неэффективность высвобождения объясняется недостаточным вниманием, которое уделяет руководитель предприятия своим сотрудникам. Сотрудников делят на три группы: «высвобождаемых, остающихся и особую группу остающихся работников – менеджеров, которые проводят высвобождение» [32].

Рассмотренные подходы позволяют нам понять многогранность процесса высвобождения персонала.

Современные механизмы высвобождения персонала можно разделить на два вида:

- на основе денежной компенсации;
- изменение во внутренней документации организации [22].

Рассмотрим методы изменения во внутренней документации организации.

Метод «повышение требований». Повышать требования можно, если ужесточить показатели премирования или ужесточить требования к качеству работы, сроки, которые отводятся на выполнения определенной операции. Однако тут важно помнить, что если в трудовом договоре сотрудника закреплены показатели премирования, то изменить их без согласия работника мы уже не можем. Данный метод либо мотивирует сотрудников работать эффективней, или искать новую работу [19].

Метод «изменение внутренних документов». Если мы изменяем или

вносим коррективы в регламенты, инструкции или положения необходимо помнить о соблюдении трудового законодательства. Изменения в должностной инструкции, например, не должна затрагивать трудовую функцию сотрудника, иначе это будет перевод работника, у которого свои правила и особенности [15].

На основе денежной компенсации выделяют следующие виды.

Принцип «зеленных окон» – это досрочный выход на пенсию за дополнительные выплаты. За счет данного принципа возможно «сократить персонал на 10–15%» [40], однако высвобождение квалифицированных опытных кадров могут иметь определенные последствия для Банка;

«Золотое рукопожатие» – щедрое выходное пособие, выплачиваемое директору или работнику компании, уволенному ранее окончания срока трудового договора [33]. Данный метод приносит выгоду, как работнику, так и работодателю. Работник получает материальную компенсацию, которая значительно выше, чем официальная компенсация. Работодатель в свою очередь получает: избежать лишних задержек, связанных с продолжительностью увольнения сотрудника, предупреждение профсоюзного органа, уведомление сотрудника.

Грамотно организованный процесс высвобождения напрямую влияет на репутацию работодателя и общую эффективность системы управления персоналом. При правильном подходе он способствует формированию позитивного имиджа компании как социально ответственного работодателя, укрепляет доверие оставшихся сотрудников и минимизирует негативные последствия для увольняемых работников. Более того, анализ причин увольнений и работа с обратной связью от бывших сотрудников помогает выявить слабые места в организационной структуре, системе мотивации и корпоративной культуре, что открывает дополнительные возможности для совершенствования всей системы управления персоналом. Таким образом, высвобождение персонала становится не просто вынужденной мерой, а важным элементом стратегического управления человеческими ресурсами

организации.

Высвобождение также классифицируется по численности: массовое, крупносерийное и мелкосерийное, единичное, экстренное.

Классификация системы высвобождения персонала представлена на рисунке 1 [44].

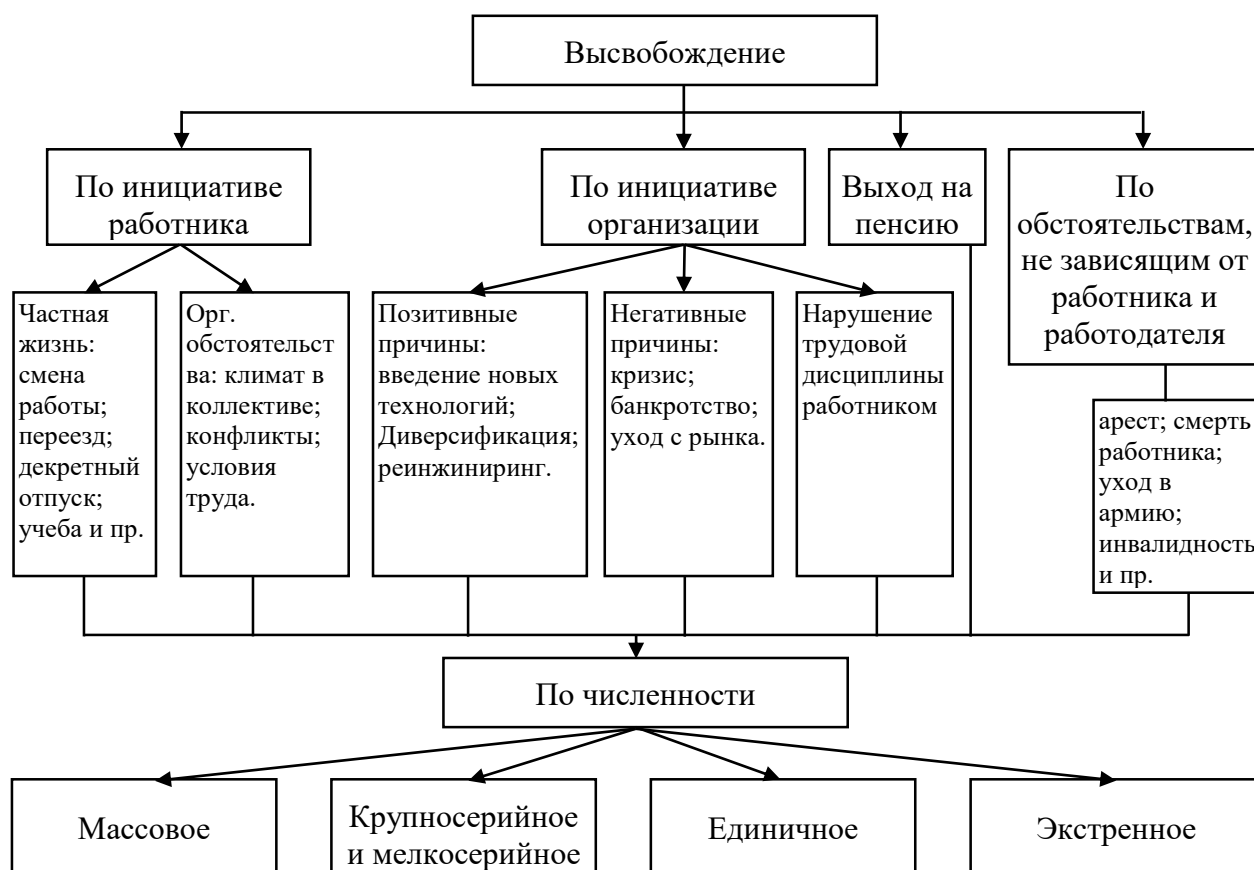


Рисунок 1 – Классификация видов высвобождения

Процедура грамотного сокращения штата компании включает последовательное выполнение комплекса взаимосвязанных действий. Организованный процесс высвобождения сотрудников требует тщательного планирования каждого шага и соблюдения установленного порядка мероприятий [38].

Процесс высвобождения персонала начинается с установления четких критериев отбора кандидатов руководящим составом организации. Управленческому звену надлежит провести глубокий анализ каждого случая

увольнения, учитывая действующие правовые нормы законодательства. Разработка комплексной программы поддержки сотрудников завершает подготовительную стадию процедуры. Следующая фаза включает оповещение работников о предстоящем увольнении посредством персональных бесед либо письменных уведомлений. Консультационная поддержка высвобождаемых сотрудников реализуется через правовое консультирование и психологическое сопровождение. Формирование новых карьерных ориентиров у увольняемых специалистов происходит параллельно с оказанием содействия в поиске альтернативных вариантов трудоустройства [4].

Современные исследования в области менеджмента предлагают комплексный подход к организации работы руководящего состава. Научные эксперты разработали систему практических рекомендаций для эффективного управления персоналом. Профессиональное сообщество менеджеров активно внедряет передовые методики администрирования в корпоративную практику.

Уведомление сотрудника о расторжении трудового договора производится в рабочие дни недели, исключая предпраздничные периоды. Выбор оптимального времени позволяет работнику спокойно обдумать сложившуюся ситуацию. Срочное прекращение трудовых отношений применяется лишь при наличии веских оснований. Соблюдая профессиональную этику, руководство избегает увольнений в значимые для работника даты. Процедура уведомления проводится при обязательном участии заместителя руководителя организации. Основания прекращения трудового договора должны быть четко сформулированы и документально оформлены согласно действующим нормативам [10].

Корректное взаимодействие с увольняемым работником считается обязательным условием. Руководству следует придерживаться единой версии причин увольнения при общении как с увольняемым работником, так и с коллективом. Недопустимы ситуации расхождения официальной версии

прекращения трудовых отношений с неформальными комментариями менеджмента. Подобные противоречия могут вызвать недоверие персонала к административным решениям [9].

Сведения о предстоящем увольнении передаются исключительно руководящему составу и самому работнику. Преждевременное информирование о расторжении договора нежелательно. Освобождение рабочего места организуется после окончания трудового дня. При выявлении фактов мошенничества привлекаются сотрудники охранных подразделений. Назначается ответственное лицо для поддержания контакта с бывшим работником до момента его трудоустройства. Соблюдение норм трудового законодательства выступает ключевым фактором процедуры увольнения.

Применение традиционных способов расторжения трудовых отношений влечет множество неблагоприятных результатов для работодателя, включая обязательные денежные выплаты сотрудникам согласно действующим нормам трудового права, существенно увеличивающие финансовую нагрузку на организацию [14].

Психологический дискомфорт, возникающий после массовых увольнений, затрагивает не только сокращенных сотрудников, но и оставшихся специалистов компании, создавая напряженную атмосферу в рабочем коллективе [14].

Нестабильный психологический климат внутри организации вызывает существенные нарушения ментального равновесия персонала. Постоянные разногласия между работниками разрушают налаженные каналы взаимодействия, препятствуя эффективному выполнению должностных обязанностей. Негативное восприятие руководящего состава рядовыми специалистами создает дополнительное эмоциональное напряжение в коллективе. Снижение трудовой мотивации сотрудников неизбежно отражается на производственных показателях компании, приводя к значительному сокращению результативности работы. Накопление деструктивных факторов побуждает квалифицированных специалистов

покидать организацию по собственной инициативе [18].

Классические подходы к оптимизации численности персонала показывают низкую результативность, вызывая множество негативных последствий для организации.

Недирективные методы управления персоналом предполагают персонализированный подход к каждому сотруднику при необходимости кадровых перестановок. Руководящему составу следует провести индивидуальную беседу, направленную на разъяснение требуемых поведенческих и должностных изменений [12].

Компании стремятся максимально согласовать кадровую политику с потребностями сотрудников, тщательно выстраивая механизмы регулирования численности штата. Грамотное управление процессом высвобождения работников позволяет минимизировать негативные последствия и способствует достижению организационных целей, повышая экономическую эффективность предприятия.

1.2 Процесс планирования высвобождением работников, как метод совершенствования системы управления персоналом

Грамотное управление персоналом требует внедрения системного подхода к планированию высвобождения сотрудников в рамках действующей кадровой политики организации.

Грамотное управление процессом сокращения штата сотрудников представляет стратегическую значимость для большинства современных организаций. Разработка специализированного комплекса мероприятий по оптимизации численности работников требует системного подхода к решению кадровых вопросов [20].

Динамическое перемещение работников организации характеризует процесс высвобождения персонала, связанный с упразднением рабочих позиций либо структурными преобразованиями внутри компании. Профессиональные требования к квалификации сотрудников претерпевают

существенные изменения в ходе реорганизации штата. Процедура высвобождения кадров может осуществляться по достижении пенсионного возраста либо инициироваться любой из сторон трудовых взаимоотношений [4].

Нужда в сотрудниках может меняться с течением времени. В результате воздействия различных средовых фактором она может либо увеличиваться, либо уменьшаться, что отражено в таблице 2 [16].

Таблица 2 – Причины высвобождения персонала в организации

Внутренние	Внешние
Ликвидация предприятия	Динамика рыночного спроса
Сотрудники сами инициируют увольнение	Изменение профиля производственной деятельности
Несоответствие квалификационных и профессиональных навыков сотрудников должностным требованиям	Интеграция в производственный процесс инновационных технологий, что позволяет сократить прежние затраты человеческих ресурсов
Правонарушения, совершаемые сотрудниками компании	Сокращение производственных мощностей
-	Неверное определение потребности в кадровых ресурсах

Федеральное трудовое законодательство устанавливает четкий порядок расторжения трудовых договоров с работниками предприятий. Правовое регулирование процедуры высвобождения персонала основывается на положениях Трудового кодекса РФ и дополняется нормами специальных федеральных актов. Руководящему составу компаний требуется заблаговременно формировать комплексную программу организационно–психологического сопровождения увольняемых сотрудников.

Грамотное регулирование кадрового состава организации выступает приоритетной задачей управленческой деятельности. Администрация предприятия обязана предоставлять комплексную поддержку увольняемым работникам, включающую материальную компенсацию и консультативную помощь психолога.

Основания прекращения трудовых взаимоотношений между работником и работодателем различаются по источнику инициативы. Работник может самостоятельно составить заявление об увольнении, выразив добровольное желание прекратить выполнение трудовых обязанностей. Администрация предприятия вправе инициировать расторжение трудового договора при наличии установленных законом оснований, вынуждая сотрудника покинуть занимаемую должность. Достижение работником пенсионного возраста служит объективным основанием для прекращения трудовой деятельности согласно действующему законодательству [2, с. 31].

Менеджерам кадровой службы необходимо тщательно выполнять определенные функциональные обязанности при расторжении трудовых отношений с персоналом компании. Рассмотрим основные задачи специалистов отдела кадров в процессе оформления увольнения работников организации.

Добровольное прекращение трудовых отношений между работником и организацией требует тщательного анализа со стороны кадровой службы. Исследования показывают прямую взаимосвязь между неудовлетворенностью профессиональным статусом и решением специалиста покинуть компанию. Руководители HR-подразделений проводят комплексный анализ мотивов ухода сотрудника, включающий итоговое интервью. Глубинное изучение первопричин позволяет выявить факторы, препятствующие профессиональному росту персонала. Уход работника по собственному желанию минимизирует необходимость дополнительного сопровождения процедуры увольнения со стороны руководящего состава.

Проведение выходного интервью требует от руководителей HR-отдела глубокого анализа социально-психологического климата внутри организации. Квалифицированные специалисты, обладающие высокой значимостью для бизнес-процессов компании, нуждаются в персонализированном подходе к удержанию через выявление истинных причин увольнения [1].

Увольнение по желанию руководства компании.

Законодательство и действующие нормативно–правовые акты устанавливают четкий регламент процедуры высвобождения работников, требующий неукоснительного соблюдения всех предписанных норм.

Менеджеры кадровых подразделений получают расширенный спектр функциональных полномочий после вступления распоряжения в законную силу.

Реструктуризация рабочих процессов предприятия включает комплекс мер по оптимизации кадрового состава. Руководство компании приостанавливает прием новых специалистов, параллельно сокращая продолжительность рабочих смен действующих сотрудников. Производственные задачи решаются путем организации курсов повышения квалификации персонала. Дополнительным инструментом кадровой оптимизации становится создание условий для добровольного расторжения трудовых договоров работниками [5].

Аутплейсмент представляет собой многоуровневую систему поддержки высвобождаемых работников, направленную на минимизацию негативных последствий сокращения штата организации. Профессиональные консультанты оказывают психологическую поддержку и содействуют в поиске нового рабочего места для каждого уволенного специалиста [13].

Кадровый отдел осуществляет тщательный анализ персонала при производственной реструктуризации, выявляя сотрудников для возможного сокращения. Юридическое сопровождение высвобождаемого персонала включает консультации по претензионным вопросам и разъяснение положенных компенсаций. При достижении работниками пенсионного возраста специалисты HR–службы разрабатывают программы адаптационных курсов. Психологическое консультирование будущих пенсионеров способствует плавной адаптации к новому жизненному этапу. Механизм скользящего выхода на пенсию предусматривает постепенное снижение трудовой нагрузки до полного прекращения профессиональной деятельности. Разработка корпоративных пенсионных программ гарантирует

дополнительное материальное обеспечение заслуженным работникам организации [17].

Алгоритм высвобождения сотрудников предполагает выполнение последовательных мероприятий, направленных на обеспечение качественного результата.

Руководящему составу предприятия следует разработать четкие параметры отбора сотрудников для последующего сокращения штата. Менеджменту компании необходимо провести глубокий анализ каждого увольнения с учетом действующего законодательства и правовых норм. Завершающей стадией подготовки выступает формирование программы дополнительных мер поддержки высвобождаемого персонала [21].

Мероприятия информативного этапа предусматривают всестороннее оповещение персонала о предстоящем увольнении из организации. Письменные либо индивидуальные формы служебных уведомлений составляют основу процедуры информирования коллектива.

Профессиональные консультации психологов и юристов формируют необходимые психологические установки у сотрудников, подлежащих увольнению, способствуя повышению их конкурентоспособности на рынке труда согласно исследованиям специалистов, в области управления персоналом [24].

Мероприятия, направленные на регулирование процесса сокращения персонала, включают комплексный подход к управлению кадровыми изменениями

Рациональное завершение найма персонала становится приоритетным направлением кадровой политики организации. Численность штата растет пропорционально активности рекрутинговых мероприятий, требуя взвешенного подхода к формированию коллектива. Грамотная оптимизация процесса трудоустройства позволяет достичь баланса между социальными обязательствами компании и производственной необходимостью. Высвобождение рабочих мест происходит путем естественной ротации

кадров, не ограничиваясь исключительно сокращением штатных единиц.

Ежегодное прекращение привлечения дополнительного персонала приводит к сокращению штатной численности работников, уменьшая кадровый состав организации на пять процентов относительно первоначального количества сотрудников [27].

Руководители компаний, определившие необходимость оптимизации штатной структуры, рассматривают внутренние перемещения работников как приоритетный инструмент кадровой политики. Профессиональная квалификация специалистов становится ключевым фактором при рассмотрении вариантов ротации между подразделениями, требуя обязательного добровольного согласия сотрудника на смену должностных обязанностей [25].

Снижение длительности рабочего времени. Планомерное уменьшение объема сверхурочной работы служит индикатором снижения производственной загруженности предприятия. Руководству следует незамедлительно пресекать случаи дополнительной занятости отдельных работников при наличии незагруженного персонала в иных подразделениях компании. Временное снижение продолжительности трудового дня может применяться исключительно при наличии соответствующих положений в трудовых договорах сотрудников организации [31].

Совмещение профессиональных обязанностей с домашними делами побуждает женщин выбирать сокращенный график работы. Многочисленные исследования подтверждают повышенную эффективность специалистов, работающих по сокращенному графику, в сравнении с сотрудниками, занятыми полный рабочий день.

Формирование перечня производственных возможностей компании требует детального анализа внутренних ресурсов. Специалисты предприятия выполняют значительную часть рабочих процессов, задействуя штатный персонал для реализации основных задач. Привлечение подрядных организаций применяется преимущественно при проектировании объектов и

выполнении ремонтных работ. Рациональное использование собственных трудовых ресурсов позволит минимизировать затраты на выполнение производственной программы [33].

Современные тенденции трудового законодательства Германии демонстрируют планомерное сокращение длительности рабочих часов. Многочисленные отраслевые профсоюзы успешно добились пересмотра коллективных договоров, согласно которым стандартная сорокачасовая неделя сократилась до тридцати семи с половиной часов, а в некоторых производственных секторах достигла тридцати пяти часов [36].

Сокращение продолжительности рабочего дня на десятую часть приводит к интенсификации труда в оставшееся время, исключая необходимость создания дополнительных вакансий для компенсации уменьшенных часов работы. Практические наблюдения подтверждают тенденцию к повышению производительности персонала при уплотненном графике.

Социальная защита работников при сокращенном графике требует комплексного подхода государственных структур и работодателей к вопросам занятости населения. Грамотная социальная стратегия позволяет минимизировать риски массовых сокращений персонала путем внедрения гибких форм организации труда. Германская модель поддержки трудящихся демонстрирует эффективный механизм материальной компенсации при вынужденном переходе на частичную занятость, сохраняя кадровый потенциал предприятий в сложные экономические периоды [34].

Страхование от безработицы занимает первостепенное место среди социальных гарантий работникам предприятий. Компании, столкнувшиеся с экономическими затруднениями, получают возможность временного освобождения от выплаты заработной платы персоналу на срок до 24 месяцев. Государственные органы берут на себя обязательства по частичной компенсации дохода сотрудникам в период вынужденного простоя. Подобная мера социальной защиты направлена на предотвращение массовых

увольнений и сохранение квалифицированных специалистов в штате организаций [37].

Размер социальных выплат работникам варьируется в пределах 68 процентов от среднемесячного заработка за расчетный период, включая надбавки и премии. Тарифные соглашения между работодателем и профсоюзом зачастую предусматривают увеличение суммы пособий до 90 процентов от фактического дохода сотрудника [30].

Руководство предприятия вправе разработать программу денежных выплат, распространяющуюся либо на весь штат сотрудников, либо направленную исключительно на поддержку высвобождаемого персонала. Размер материальной поддержки определяется финансовыми возможностями организации и утверждается внутренними нормативными актами [30].

Российское законодательство предусматривает альтернативные механизмы социальной поддержки граждан предпенсионного возраста. Общепринятый возраст выхода на заслуженный отдых в большинстве развитых стран варьируется между шестидесятью и шестидесятью пятью годами. Государственная поддержка позволяет работникам, утратившим рабочее место в результате оптимизации штата за два–три года до достижения пенсионного возраста, получать регулярные пенсионные начисления взамен стандартных пособий по безработице при отсутствии реальных перспектив трудоустройства [42].

Статистический анализ кадрового состава организаций выявляет стабильную долю сотрудников с пониженной производительностью труда, составляющую примерно два процента штата. Руководству компании целесообразно инициировать переговоры с данной категорией работников, предлагая варианты прекращения трудовых отношений, включающие добровольное увольнение с выплатой или без выплаты компенсационного пакета. При получении отрицательного ответа от сотрудника касательно добровольного расторжения контракта работодатель вправе запустить официальную процедуру увольнения, основываясь исключительно на низких

профессиональных показателей работника, а не на внутренних проблемах предприятия [42].

Групповое сокращение персонала становится крайним решением руководства компании, учитывая масштабные социальные последствия увольнений. Лишение сотрудника рабочего места негативно сказывается на материальном положении всех членов его семьи, включая несовершеннолетних детей, разрушая привычный уклад жизни и благосостояние домохозяйства [35].

Руководители организаций внедряют различные методики оптимизации рабочего процесса для сокращения численности персонала. Административный аппарат компании самостоятельно определяет комплекс действий, направленных на регламентацию процедуры увольнения работников согласно установленным нормативам трудового законодательства.

Российские компании активно внедряют передовые методики регулирования процессов сокращения персонала, успешно адаптируя международный опыт управления кадровыми изменениями к отечественным условиям. Многочисленные зарубежные практики оптимизации штата, доказавшие результативность, последовательно интегрируются в систему управления человеческими ресурсами российских предприятий [45].

Рациональная кадровая политика организации определяет результативность деятельности компании, включая систематизированный подход к регулированию процессов высвобождения работников. Менеджеры по персоналу минимизируют негативные последствия для сотрудников при их переходе в иные профессиональные сферы. Комплексная система мероприятий по высвобождению кадров реализуется при расторжении трудовых отношений между работодателем и сотрудником по инициативе любой стороны. Кадровые специалисты разрабатывают методики и инструменты управления процессом увольнения персонала, применяя различные варианты решений [29].

Квалифицированное юридическое сопровождение позволяет решать возникающие правовые вопросы работников максимально эффективно. Кадровая служба проводит тщательный анализ профессионального опыта кандидатов путем сбора рекомендаций с предыдущих позиций. Профессиональные психологи оказывают поддержку сотрудникам при увольнении, помогая справиться со стрессовой ситуацией. Многоуровневая система профессионального развития включает программы обучения новым компетенциям, регулярное повышение квалификации, а также возможности карьерного роста с учетом индивидуальных особенностей и стремлений работника [29].

Аутплейсмент представляет гуманный подход к процедуре высвобождения персонала, включающий комплексную поддержку увольняемых работников. Организации, практикующие мягкое расставание с сотрудниками, предоставляют набор специализированных услуг для минимизации негативных последствий кадровых изменений [32].

Специализированная поддержка включает профессиональные консультации психологов совместно с правовым сопровождением квалифицированных юристов. Квалифицированные специалисты проводят комплексную оценку профессиональных компетенций и анализ рабочего опыта. Профильные эксперты помогают соискателям составить эффективное резюме, выделяющее ключевые навыки и достижения. Менторы осуществляют подбор вакансий согласно квалификации и карьерным целям кандидата. Практические тренинги позволяют отработать навыки самопрезентации и успешного прохождения собеседований с потенциальными работодателями.

В период экономической нестабильности аутплейсмент демонстрирует устойчивую динамику роста, позволяя организациям применять комплексный подход к оптимизации кадровых процессов.

Компетентная программа аутплейсмента позволяет минимизировать финансовые затраты при сокращении персонала. Грамотное сопровождение

высвобождаемых специалистов способствует сохранению положительного имиджа организации в деловом сообществе. Квалифицированное содействие в трудоустройстве формирует благоприятную среду для защиты конфиденциальных сведений компании. Стабильные производственные показатели достигаются путем создания комфортной психологической атмосферы в коллективе. Профессиональная юридическая поддержка существенно снижает риски возникновения трудовых споров. Формирование актуальной базы вакансий расширяет возможности трудоустройства высвобождаемых работников. Развитие профессиональных компетенций повышает конкурентоспособность специалистов на современном рынке труда [26].

Внедрение аутплейсмента в российских компаниях сталкивается с множеством препятствий, начиная от пробелов в законодательной базе и заканчивая ограниченными финансовыми возможностями организаций для полноценной реализации программы. Недостаточная практика применения подобных инструментов кадрового менеджмента, одновременно с нестабильной экономической ситуацией и растущим уровнем безработицы, существенно затрудняет процесс трудоустройства высвобождаемых специалистов [39].

При выборе подрядной организации компаниям следует руководствоваться комплексной оценкой ключевых параметров деятельности потенциального партнера.

Опыт и экспертность – значимые аспекты. Компании требуется рассмотреть, как общее число реализованных проектов, так и опыт отдельных сотрудников, реализовавших конкретные проекты. Это обусловлено тем, что опыт при поиске сотрудников, а также навык по ведению эффективной дискуссии, ключевые, но не единственные для предоставления услуг высшего качества (рисунок 2) [41].

Российские компании, специализирующиеся на оказании услуг аутплейсмента, функционируют в условиях недостаточно развитой рыночной

инфраструктуры, где профессиональные компетенции и накопленный опыт зачастую не выступают определяющими факторами при выборе провайдера данных услуг [21].

Профессиональное консультирование базируется на непрерывном взаимодействии с клиентами, где личностные характеристики специалиста формируют репутацию всей компании. Персональная привлекательность отдельных консультантов зачастую превосходит имидж организации. Успешная реализация программ требует глубокого понимания мотивационных механизмов, способности подбирать оптимальные карьерные решения и нацеленности на достижение результата. Квалификация специалиста существует независимо от места его трудоустройства. Многопроектная занятость консультантов крупных компаний создает определенные ограничения для персонализированного подхода к каждому клиенту [45].

Стоимость услуг американских провайдеров варьируется в диапазоне 1600 долларов за рабочий день специалиста, достигая 3500 долларов в месяц. Рыночная конкуренция формирует разницу тарифов между различными поставщиками услуг в пределах пятнадцати процентов. Существенное занижение стоимости обслуживания требует дополнительной проверки надежности провайдера. Компаниям необходимо тщательно оценивать баланс между затратами на сервисное обеспечение и получаемыми результатами [36].

Эффективная система контроля качества базируется на комплексной оценке деятельности по четко установленным параметрам. Длительность консультационных сессий и количество предложенных вакансий служат базовыми индикаторами результативности работы специалистов кадровых служб. Первый месяц взаимодействия с новым сотрудником требует максимальной вовлеченности и интенсивного сопровождения, после чего осуществляется планомерная поддерживающая работа согласно графику адаптации [41].

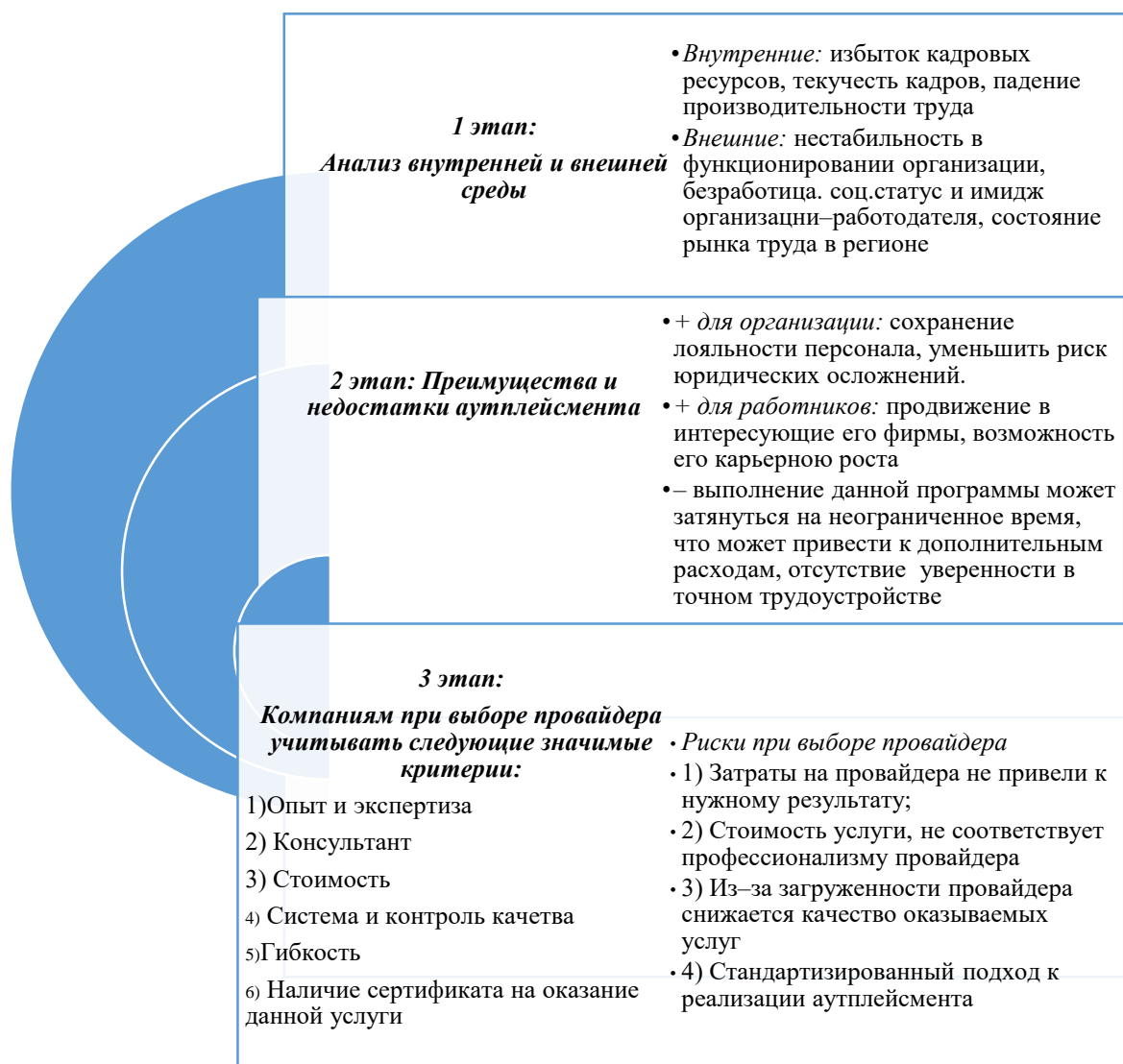


Рисунок 2 – Методика совершенствования высвобождения персонала

Современные организации должны постоянно адаптировать предоставляемые услуги к динамичным условиям рыночной среды. Многолетняя деятельность компании без внедрения инновационных подходов и своевременной модернизации бизнес–процессов существенно снижает конкурентоспособность предприятия.

Юридическая сторона предпринимательской деятельности требует обязательной проверки лицензионных документов, подтверждающих законное право компании на оказание услуг как внутри страны, так и за пределами Российской Федерации.

Система программы аутплейсмента для компании включает в себя ряд этапов, отраженных на рисунке 3 [43].



Рисунок 3 – Этапы программы аутплейсмента для организации

Включение ключевых показателей эффективности в договорные положения знаменует начальную стадию проектной деятельности, где каждая сторона определяет существенные параметры оценки. Достижение намеченных результатов требует согласованных действий участников проекта, выстраивающих эффективные коммуникационные связи. Установленная система индикаторов служит базисом для комплексной оценки проектных достижений. Разработка договорных условий предполагает тщательный анализ потенциальных угроз каждым участником соглашения. Недостаточная компетентность стороны в формировании условий контракта либо оценке возможных рисков может привести к финансовым потерям.

Трудоустройство персонала определяется совокупностью различных факторов внутренней и внешней среды организации. Договорные обязательства фиксируют конкретные численные параметры найма работников между заказчиком и провайдером услуг. Принятие провайдером установленных показателей подразумевает полное выполнение

согласованных обязательств по трудоустройству. Глобальные экономические изменения требуют включения механизмов адаптации целевых показателей найма при существенных рыночных колебаниях [36].

Квалификационный анализ кандидата включает комплексную оценку деловых компетенций, профессиональных достижений и характерологических особенностей претендента на должность, параллельно учитывая карьерные амбиции и личные приоритеты специалиста.

Формирование резюме, рекомендательных писем и профессионального портфолио знаменует заключительную стадию подготовительных мероприятий.

Успешный поиск вакансий требует комплексного использования разнообразных источников информации о рабочих местах, начиная с традиционных печатных изданий и заканчивая специализированными социальными сетями для профессионалов.

Подготовительный этап включает формирование навыков самопрезентации у будущего работника и детальную проработку основных аспектов предстоящего собеседования с работодателем.

Заключительная фаза профессионального развития сфокусирована на активном поиске вакансий, параллельно рассматривая варианты получения дополнительной квалификации либо основания собственного бизнеса.

Завершающая стадия адаптации работника требует пристального внимания руководства. Новый специалист приступает к выполнению должностных обязанностей под чутким контролем опытных наставников, обеспечивающих поддержку на начальном этапе профессионального становления.

Комплексная поддержка специалистов позволяет значительно сократить временные затраты при трудоустройстве. Грамотное психологическое сопровождение минимизирует дискомфорт и тревожность в процессе поиска профессиональной самореализации. Благоприятный микроклимат способствует эффективному выполнению должностных обязанностей.

Продуманная система адаптационных мероприятий обеспечивает быстрое включение сотрудника в рабочие процессы организации [23].

Грамотное высвобождение персонала приносит организациям множество преимуществ. Компании приобретают статус надежного работодателя благодаря минимизации конфликтов при расставании с сотрудниками. Персонал демонстрирует повышенную мотивацию к работе, зная о справедливом отношении руководства. Лояльность штатных специалистов значительно возрастает при виде заботы о покидающих компанию коллегах. Квалифицированные кадры быстрее находят новое место работы, сохраняя позитивное мнение о прежнем работодателе [17].

Практика мягкого высвобождения персонала способствует снижению общей напряженности на рынке труда, минимизируя негативные социально–экономические последствия безработицы. Развитие программ аутплейсмента в российских условиях сталкивается с законодательными пробелами, регламентирующими данную сферу. Многие компании проявляют сдержанность в финансировании полного цикла сопровождения увольняемых специалистов. Недостаточный опыт реализации подобных инициатив, совокупность макроэкономических проблем, приводящих к росту безработицы, затрудняют предоставление гарантированного трудоустройства высвобождаемым работникам [14].

Забота руководства компании о защите личных данных работников формирует двойной положительный эффект, предотвращая утечку конфиденциальной информации к конкурентам и повышая корпоративную репутацию через демонстрацию внимательного отношения к персоналу [19].

Грамотная интеграция аутплейсмента в корпоративную социальную политику создает благоприятную среду для устойчивого развития бизнеса, укрепляя репутационный капитал организации среди сотрудников.

Таким образом, процесс высвобождения персонала – это не просто увольнение сотрудников, а целый комплекс мероприятий, обусловленный экономическими или технологическими изменениями внутри компании.

Такие меры могут быть связаны с оптимизацией издержек, внедрением новых технологий или реструктуризацией, и их цель – привести численность персонала в соответствие с текущими потребностями организации.

Важно понимать: высвобождение отличается от обычного увольнения тем, что охватывает не только формальную процедуру прекращения трудового договора, но и предоставление сотрудникам информации, поддержки и компенсаций. Если подходить к делу ответственно, можно смягчить социальные последствия для увольняемых и сохранить доверие тех, кто остаётся. Например, грамотное планирование включает соблюдение законодательства, оценку квалификации работников, психологическую подготовку и своевременное информирование коллектива.

Разные школы управления по–своему интерпретируют этот процесс. С точки зрения экономики, всё сводится к снижению издержек и повышению рентабельности. Организационно–управленческий подход акцентирует внутренние процессы и структурную эффективность. Институциональная перспектива связана с соблюдением норм и правил взаимодействия с государственными органами, а социально–психологический ракурс затрагивает эмоциональное состояние коллектива и индивидуальное восприятие изменений каждым сотрудником. Всё это говорит о том, что вопрос высвобождения нельзя рассматривать однозначно – он многогранен и требует комплексного подхода [16].

Методы высвобождения также различаются. Некоторые компании используют материальную поддержку, такую как «золотое рукопожатие», когда уволенному предлагают значительную денежную компенсацию. Другие меняют внутреннюю политику – корректируют должностные инструкции, регламенты, правила найма и увольнения. При этом важно, чтобы такие действия соответствовали не только юридическим стандартам, но и этическим нормам, особенно если речь идет о долгосрочных сотрудниках или людях с особым статусом.

Планирование должно учитывать, как внешние факторы (например, спад экономики или изменения на рынке труда), так и внутренние причины – такие как автоматизация производства или реорганизация отделов. Хорошо продуманная программа поддержки может включать профессиональную консультацию, помощь в поиске новой работы, психологические тренинги и даже переобучение, что помогает уволенным быстрее адаптироваться к новым условиям и снижает риск социальной напряженности [20].

Интересной практикой стало внедрение аутплейсмента – услуги, при которой компания помогает бывшим сотрудникам найти новое место работы. Это не только смягчает последствия увольнения, но и положительно влияет на имидж организации. Работодатель, который заботится о своих бывших сотрудниках, вызывает доверие у рынка и потенциальных кандидатов. Особенно актуально это в условиях экономической нестабильности, когда репутация становится важным конкурентным преимуществом [24, с. 31].

Оценка эффективности таких программ должна быть комплексной. Важно не только количество устроенных повторно людей, но и уровень удовлетворённости от полученной помощи, качество консультаций, доступность информации и степень профессионального развития, достигнутого в ходе этих мероприятий. Чем выше эти показатели, тем успешнее считается система высвобождения.

Кроме того, нельзя забывать и о коллективе, который остаётся. Увольнения часто провоцируют чувство тревоги, недоверия к руководству и падение мотивации. Поэтому важно заранее информировать сотрудников о причинах изменений, демонстрировать прозрачность процесса и давать уверенность в завтрашнем дне. Игнорирование этих аспектов может привести к снижению производительности и ухудшению морального климата.

Таким образом, высвобождение персонала – это не просто административная процедура, а сложный, многоэтапный процесс, требующий внимательного подхода, соблюдения прав работников и учёта социальных последствий. Компания, которая умеет правильно сокращать штат, не теряя

уважения и лояльности, имеет больше шансов сохранить стабильность, как внутри коллектива, так и за его пределами.

Эффективное управление персоналом представляет собой комплексную систему мер, направленную на оптимальное использование человеческого потенциала организации для достижения стратегических целей. Современные подходы к управлению персоналом требуют внедрения инновационных методов работы с кадрами, включая планирование, развитие и рациональное распределение трудовых ресурсов. Ключевым аспектом успешного управления персоналом является создание условий для профессионального роста сотрудников, формирование эффективной системы мотивации и развития корпоративной культуры. Особое внимание уделяется вопросам адаптации новых сотрудников, их профессиональному обучению и карьерному продвижению. Современные тенденции в управлении персоналом демонстрируют необходимость гибкого подхода к организации труда, внедрения передовых технологий управления и постоянного совершенствования кадровой политики.

Таким образом, грамотное управление персоналом становится определяющим фактором конкурентоспособности организации, ее способности адаптироваться к изменениям рыночной среды и достигать поставленных целей. Постоянное совершенствование методов работы с кадрами, внедрение инновационных подходов и внимание к развитию человеческого капитала позволяют создавать высокоэффективные команды и обеспечивать устойчивое развитие бизнеса.

2 Анализ и оценка организации процессов эффективности управления персоналом в ООО «Амурский ГХК»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Амурский ГХК»

Общество с ограниченной ответственностью «Амурский газохимический комплекс» (ООО «Амурский ГХК») является одним из ключевых проектов в сфере газопереработки и газохимии в России. Проект реализуется в рамках российско-китайского сотрудничества и играет большую роль в развитии газохимической промышленности в регионе. Комплекс предназначен для переработки природного газа, добываемого в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке, и производства продукции с высоким добавленным стоимостью, такой как полиэтилен и полипропилен.

Строительство и эксплуатация Амурского ГХК обеспечивает значительное количество рабочих мест и содействует экономическому развитию региона. В рамках практики на данном предприятии студенты могут приобрести ценный опыт в области инженерии, химической технологии, управления проектами и других связанных секторов.

Организация основана и зарегистрирована 1 октября 2014 года.

Генеральный директор – Сергеев Сергей Дмитриевич.

Юридический адрес: 676436, Амурская область, Свободненский район, с. Черниговка, ул. Октябрьская, зд. 18В, помещ. 9.

Уставный капитал – 37417000000 руб.

ОГРН: 1142807000445.

ИНН: 2807043990.

КПП: 280701001.

ОКПО: 22166114.

ООО «Амурский ГХК» является одним из крупнейших в мире предприятий по производству полиэтилена и полипропилена востребованных на российском и мировом рынках марок. Производственная мощность

предприятия составляет до 2,7 миллионов тонн готовой продукции в год.

Организационная структура предприятия изображена на рисунке 4.

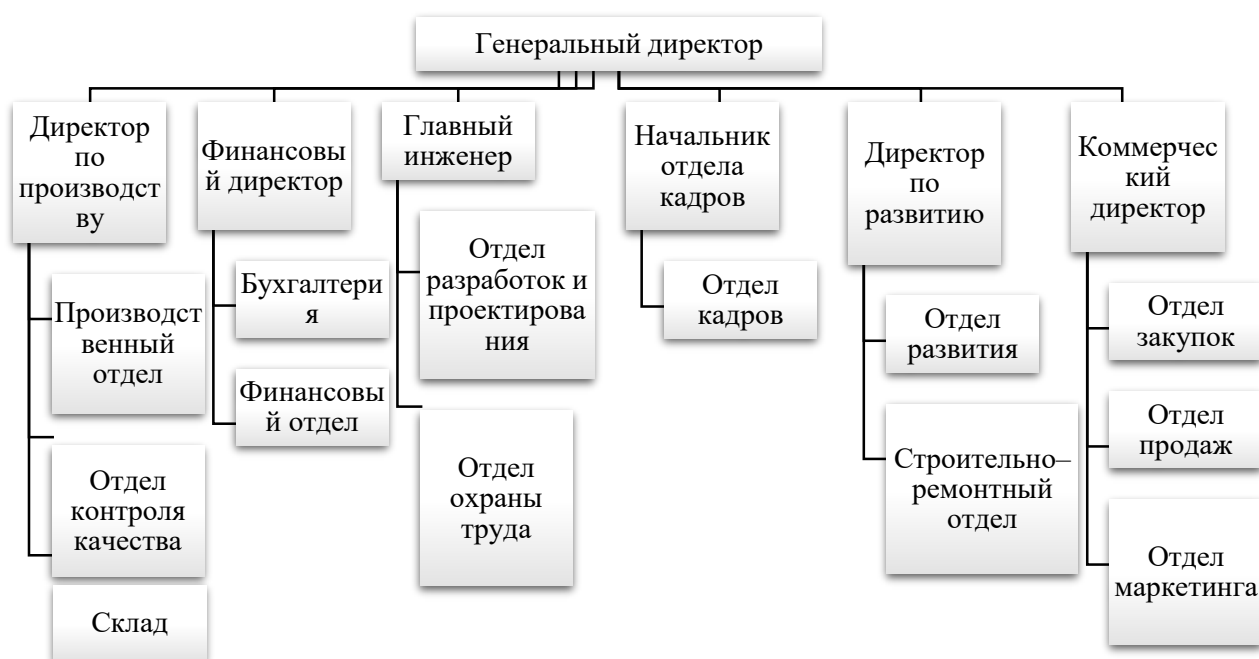


Рисунок 4 – Организационная структура ООО «Амурский ГХК»

Управление компанией осуществляется через хорошо налаженную систему управленческих связей. Иерархия начинается с главы организации – генерального директора, который руководит всеми основными процессами и подразделениями. Каждый из руководителей ответственен за свой участок работы и управляет командой профессионалов. Эти рядовые сотрудники, в свою очередь, надежно выполняют задачи, стоящие перед ними, и обеспечивают строгое следование указаниям и стратегии, выработанной их непосредственными начальниками.

Структура управления предприятием заимствует принципы линейно–функциональной модели. Ввиду принадлежности к масштабному холдингу, компания обладает обширными обязанностями и функциями, что требует гибкости управленческой системы. Нередко менеджеры объединяют обязанности, связанные с управлением линейными функциями и отвечают за конкретные направления деятельности. Специфические функциональные

задачи могут подпадать под регулирование головного офиса холдинга, при этом подразделения интегрированы в более крупные структурные единицы.

Ключевую роль в обеспечении профессиональной работы сотрудников играет служба персонала. Это сервисный подраздел, занимающийся всем спектром кадровых вопросов. Здесь заботятся о социальной поддержке, адаптации новых членов команды, их обучении и профессиональном развитии, а также наставничестве. Служба персонала создает условия для максимальной реализации потенциала каждого сотрудника в соответствии с целями организации.

Далее в таблице 3 проведем анализ финансового состояния предприятия.

Таблица 3 – Анализ финансового состояния предприятия ООО «Амурский ГХК» за 2022–2024 годы

Показатели	2022 г.,	2023 г.,	2024 г.,	Изменение			
				2022–2023гг.		2023–2024гг.	
				Абс. изм., (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм., (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка, т. р.	31579	39337	285627	7758	24,57	246290	626,23
Себестоимость продаж, т. р.	15201	78197	202147	62996	414,42	123950	158,57
Валовая прибыль (убыток), т. р.	16378	–38860	83480	–55238	–	122340	–
Прибыль от продаж, т. р.	16378	–38860	83480	–55238	–	122340	–
Чистая прибыль, т. р.	–8573	–71939	–21502	–63366	–	50437	–
Основные средства, т. р.	198103945	338399582	609270161	140295637	70,82	270870579	80,09
Оборотные активы, т. р.	10063036	9960097	88583114	–102939	–1,02	78622017	789,60
Численность ППП, чел.	461	564	1177	103	22,34	613	108,51

Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8
Фонд оплаты труда ППП, т. р.	235663	459547	1050000	223884	95,00	590453	128,48
Производительность труда работающего, т. р.	68,5	69,7	242,7	1,2	1,72	173,0	248,19
Среднегодовая заработная плата работающего, т. р.	511,2	814,8	892,6	303,6	59,39	77,8	9,55
Фондоотдача (выручка / осн. средства)	0,00016	0,00012	0,00047	−0,00004	−25,00	0,00035	291,67
Оборачиваемость активов (выручка / оборотные активы)	0,0031	0,0040	0,0032	0,0009	29,03	−0,0008	−20,00
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	51,86	−98,79	29,22	−150,65	–	128,01	–
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	107,74	−49,70	25,36	−157,44	–	75,06	–
Затраты на рубль выручки, руб/руб.	0,48	1,99	0,71	1,51	314,58	−1,28	−64,32

За рассматриваемый период 2022–2024 гг. динамика финансовых результатов Амурского газохимического комплекса демонстрировала значительную волатильность. Существенный прирост выручки предприятия произошел между 2022 и 2024 годами, когда показатель вырос с 31579 до 285627 т.р. Максимальный темп роста наблюдался в 2024 году, превысив шестикратное увеличение относительно предыдущего периода. Параллельно увеличивались производственные затраты компании – себестоимость реализованной продукции достигла 202147 т.р. к 2024 году, продемонстрировав рост в 2,58 раза по сравнению с уровнем 2023 года.

Существенные изменения финансовых показателей компании

отразились в значительном росте валовой прибыли, достигшей 83480 т.р. к 2024 году, что демонстрирует кардинальное улучшение по сравнению с убытком в 38860 т.р. за предыдущий период, при этом отрицательное значение чистой прибыли сократилось более чем втрое – с 71939 до 21502 т.р.

Динамика структурных изменений активов организации характеризуется существенным приростом основных фондов, достигшим отметки 609270161 т.р. к 2024 году при исходном показателе 198103945 т.р. в 2022 году. Стабильность оборотных активов, сохранявшаяся на протяжении 2022–2023 годов, сменилась значительным увеличением до 88583114 т.р. в 2024 году.

За прошедший календарный год количественный состав сотрудников организации достиг отметки 1177 специалистов, демонстрируя двукратный прирост относительно предыдущего периода. Финансовые показатели компании отразили существенное увеличение расходов на оплату труда персонала до 1050000 т.р. Экономическая эффективность деятельности каждого работника выросла до уровня 242,7 т.р. при среднегодовом вознаграждении сотрудников в размере 892,6 т.р.

В 2024 году предприятие продемонстрировало существенное улучшение финансовых показателей, достигнув положительного значения рентабельности продаж на уровне 29,22 процентов при одновременном росте рентабельности производства до 6,66 процентов. Оптимизация производственных процессов позволила сократить затраты на единицу выручки до 0,71 рубля, демонстрируя значительное повышение эффективности управления расходами относительно предыдущего периода.

Графическое представление динамики ключевых финансовых индикаторов организации демонстрируется на рисунке 5.

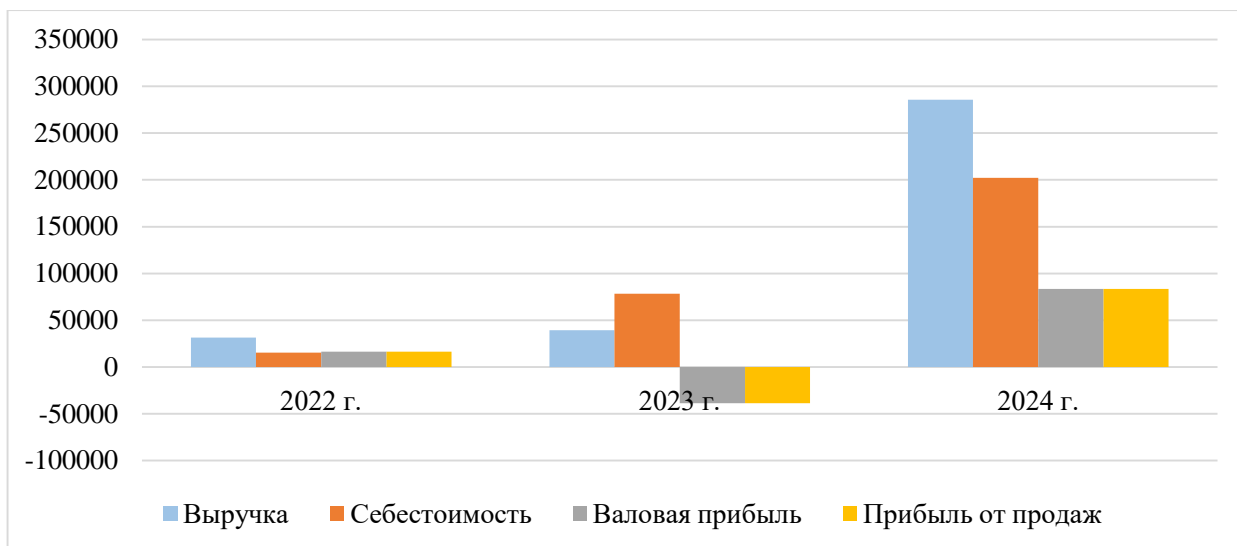


Рисунок 5 – Динамику основных финансовых показателей ООО «Амурский ГХК» за 2022 – 2024 гг., т.р.

В связи с расширением производственных мощностей ООО «Амурский ГХК» наблюдается планомерное увеличение штата сотрудников, необходимых для обеспечения бесперебойной работы всех технологических процессов предприятия и реализации поставленных производственных задач.

Динамика показателей эффективности трудовых ресурсов ООО «Амурский ГХК» представлена графически на диаграмме производительности труда (рисунок 6).

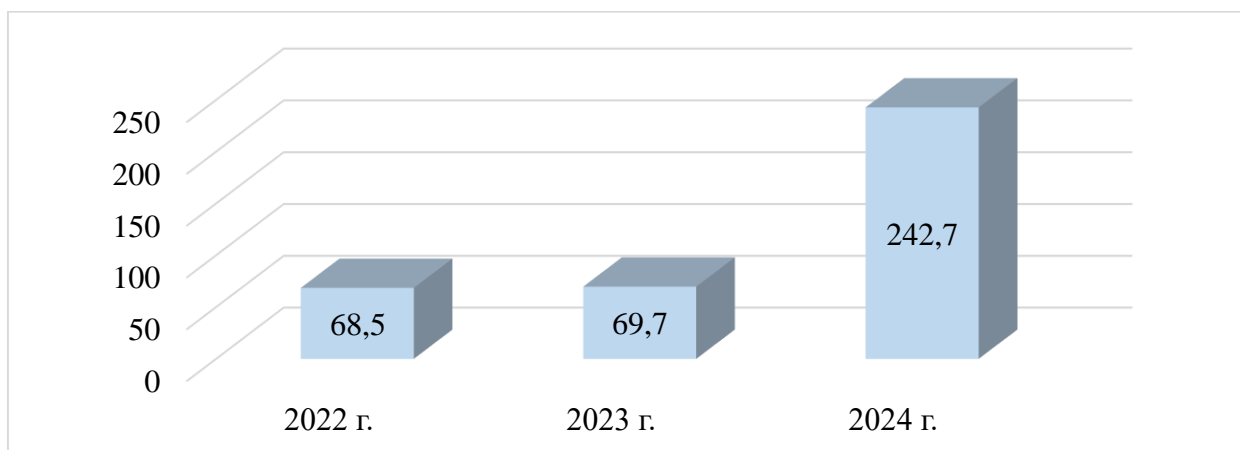


Рисунок 6 – Динамика производительности труда в ООО «Амурский ГХК», т.р./чел.

На основе комплексного анализа динамики производственных показателей ООО «Амурский ГХК» наблюдается существенный прирост эффективности использования трудовых ресурсов. Опережающая динамика доходности предприятия относительно темпов роста штатной численности персонала свидетельствует о рациональном управлении человеческим капиталом. Компания демонстрирует высокую результативность в реализации потенциала сотрудников через оптимизацию производственных процессов.

Динамика фонда заработной платы демонстрирует планомерный рост, обусловленный расширением штата сотрудников предприятия: от базового значения 814,8 т.р. за 2023 год до повышенного уровня 892,6 т.р. в следующем календарном периоде.

Существенное наращивание фондов предприятия на фоне ограниченного роста продаж обусловило критически низкую фондоотдачу, достигшую минимального значения 0,00047 к 2024 году. Замедленная оборачиваемость совокупных активов свидетельствует о недостаточно рациональном использовании имущественного комплекса компании. Сложившаяся экономическая ситуация требует кардинального пересмотра стратегии управления активами для максимизации финансовой эффективности инвестированного капитала. Графическое отображение динамики рентабельности ООО «Амурский ГХК» представлено на рисунке 7.

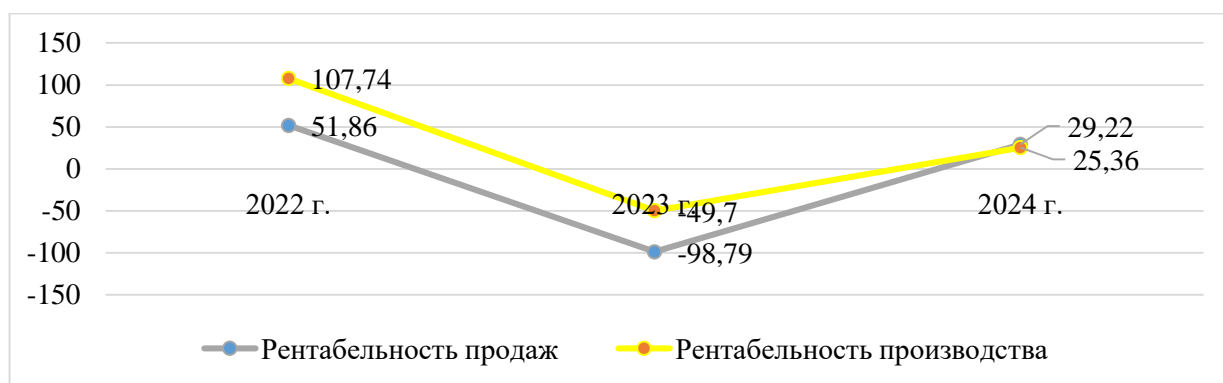


Рисунок 7 – Динамика показателей рентабельности ООО «Амурский ГХК»

Анализ финансовых показателей ООО «Амурский ГХК» демонстрирует негативную динамику за период 2022–2024 годов. Предприятие столкнулось с существенным падением рентабельности, достигшим критической точки в 2023 году, когда основные индикаторы эффективности продаж и производства приняли отрицательные значения. Масштабное наращивание объемов реализации продукции и стабильные капиталовложения в модернизацию производственных мощностей не смогли предотвратить формирование устойчивого убытка на протяжении рассматриваемого временного отрезка.

Критическое снижение рентабельности предприятия отражает существующие недостатки в системе контроля затрат и механизме управления доходами. Многократное превышение производственных расходов над выручкой, в совокупности с масштабными вложениями в модернизацию основных фондов, привело к значительному дефициту бюджета компании. Намечившаяся в 2024 году тенденция к стабилизации финансовых показателей и возврат к положительной рентабельности продаж не обеспечивают достаточный уровень финансовой устойчивости предприятия. Сокращение убытков относительно прошлогодних значений при сохранении отрицательного финансового результата свидетельствует о необходимости дальнейшей оптимизации бизнес–процессов.

Модернизация производственных мощностей предприятия привела к существенному увеличению материально–технической базы, что отразилось в динамике балансовых показателей. Несбалансированность темпов прироста основного капитала относительно динамики доходов существенно снижает эффективность использования производственных фондов. Текущая политика капитальных вложений требует комплексного пересмотра для обеспечения оптимального соотношения между инвестициями и финансовыми результатами компании.

Значительное расширение штата сотрудников организации в 2024 году способствовало существенному повышению производственных показателей и увеличению среднего размера вознаграждения персонала. Положительная

динамика заработной платы обусловлена комплексной модернизацией кадровой стратегии предприятия и привлечением высококвалифицированных специалистов. Масштабные финансовые потери предприятия, несмотря на заметный рост эффективности труда, продолжают оказывать негативное влияние на общую рентабельность производственного процесса.

Современная экономическая обстановка требует фундаментального переосмысления управленческих подходов на предприятии. Первостепенное значение приобретает разработка комплексной программы оптимизации операционных затрат и рационального использования производственных мощностей. Отсутствие структурных преобразований в системе управления создает существенные риски дестабилизации финансового состояния компании.

Менеджменту «Амурского ГХК» предстоит масштабная трансформация механизмов бюджетирования, устранение неэффективных статей расходов и внедрение инновационных методов повышения производительности. Реализация глубинных организационных изменений позволит преодолеть негативную динамику и обеспечить устойчивое финансовое развитие предприятия.

2.2 Анализ системы управления персоналом в ООО «Амурский ГХК»

Анализ распределения трудовых ресурсов по гендерному признаку представлен далее в таблице 4, что позволяет оценить структуру кадрового состава ООО «Амурский ГХК» с позиции демографических характеристик персонала.

Таблица 4 – Гендерный анализ персонала компании ООО «Амурский ГХК», человек

Категория	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Прирост		Структура (%)		
				2023 г.	2024 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Мужчины	226	279	582	53	303	49,02%	49,47%	49,45%
Женщины	235	285	595	50	310	50,98%	50,53%	50,55%
Итого	461	564	1 177	103	613	100%	100%	100%

Представленная диаграмма на рисунке 8 наглядно демонстрирует трансформацию распределения сотрудников по гендерному признаку за анализируемый период.

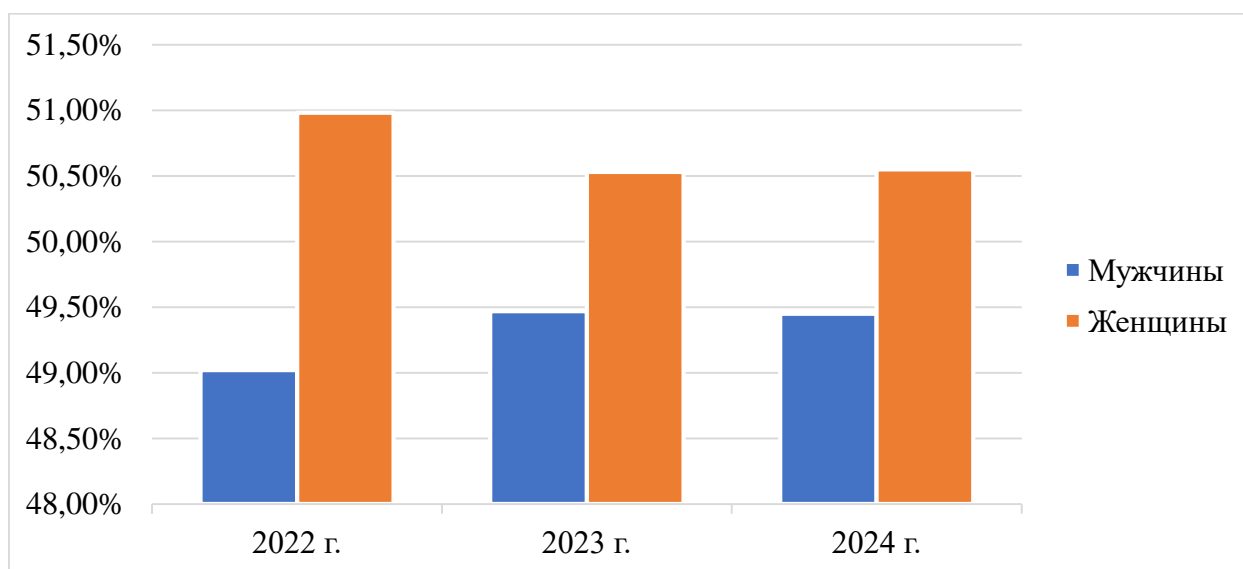


Рисунок 8 – Гендерная структура персонала ООО «Амурский ГХК» за 2022–2024 гг.

Гендерный анализ кадрового состава ООО «Амурский ГХК» за период 2022–2024 годов демонстрирует планомерное увеличение численности сотрудников обоих полов, что подтверждает динамичное развитие предприятия и расширение штата организации.

Численный состав персонала организации в 2023 году

продемонстрировал существенную динамику роста, достигнув показателя 564 сотрудника, причем количество работников мужского пола увеличилось на 53 специалиста, а женского – на 50 человек. Статистический анализ гендерного распределения показал изменение соотношения между мужским и женским персоналом, где процентное соотношение мужчин достигло 49,47%, а женщин снизилось до 50,53%.

Динамика роста численности персонала компании в 2024 году продемонстрировала существенное расширение штата до 1177 сотрудников. Количественные показатели свидетельствуют об увеличении мужского состава на 303 специалиста, женского – на 310 работников. Гендерное распределение коллектива сохранило практически идентичные пропорции, где мужской персонал составляет 49,45%, а женский – 50,55%. Масштабное расширение штата подтвердило приверженность компании принципам равного представительства сотрудников обоих полов.

Сохраняющееся гендерное равновесие характеризует кадровый состав организации на протяжении рассматриваемого временного отрезка, где минимальные статистические отклонения между количеством сотрудников мужского и женского пола не выходят за пределы однопроцентного пункта.

Анализ кадровой динамики Амурского газохимического комплекса демонстрирует планомерное расширение штата при сохранении сбалансированного соотношения мужского и женского персонала. Масштабное увеличение численности сотрудников предприятия в 2024 году успешно реализовано с соблюдением принципов равноправия, что способствует формированию благоприятной рабочей атмосферы и укреплению организационных ценностей компании.

В таблице 5 представлен анализ возрастного состава персонала предприятия.

Таблица 5 – Анализ возрастного состава персонала ООО «Амурский ГХК» за 2022–2023 годы, человек

Категория	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Прирост		Структура (%)		
				2023 г.	2024 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
18–25 лет	12	13	28	1	15	2,60%	2,30%	2,38%
26–35 лет	92	135	320	43	185	19,96%	23,94%	27,19%
36–45 лет	246	297	540	51	243	53,36%	52,66%	45,90%
46–55 лет	73	96	180	23	84	15,84%	17,02%	15,30%
56 лет и старше	38	23	109	–15	86	8,24%	4,08%	9,26%
Итого	461	564	1 177	103	613	100%	100%	100%

На рисунке 9 покажем диаграмму структуры персонала по возрасту.

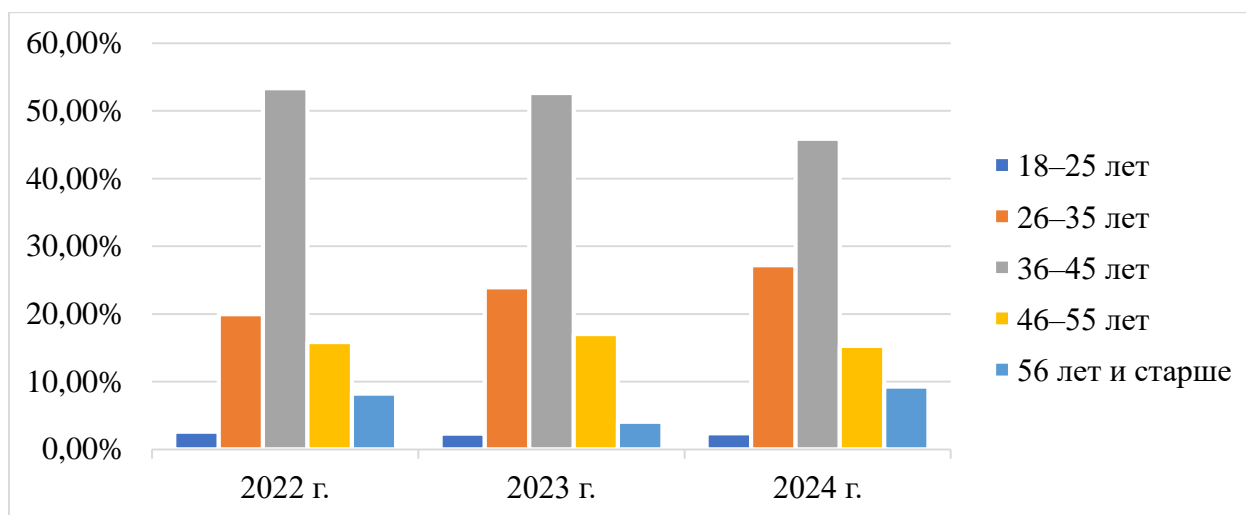


Рисунок 9 – Возрастная структура персонала ООО «Амурский ГХК» за 2022–2024 годы

Анализ кадрового состава организации демонстрирует существенные изменения возрастной структуры персонала за период 2022–2024 годов. Молодые специалисты возрастной категории 18–25 лет представляли минимальную группу сотрудников, численность которой возросла с 12 до 25 человек при одновременном снижении процентного соотношения с 2,60% до 2,12%. Основную часть штата формировали работники 26–35 лет, количество

которых увеличилось с 135 до 320 человек за рассматриваемый период. Процентное соотношение данной группы показало незначительное снижение с 29,28% до 27,20% вследствие масштабного расширения общей численности сотрудников компании.

Демографический анализ трудового коллектива выявил устойчивую динамику роста численности сотрудников среднего возраста. Количественные показатели специалистов возрастной группы 36–45 лет продемонстрировали значительное увеличение с 297 до 520 человек за период 2023–2024 годов, сохранив доминирующее положение в кадровой структуре предприятия. Параллельно наблюдался планомерный рост числа работников старшей возрастной категории 46–55 лет: численность данной группы увеличилась с 60 человек в 2022 году до 210 специалистов в 2024 году, демонстрируя положительную тенденцию найма квалифицированных кадров с обширным профессиональным опытом.

Динамика возрастной структуры персонала демонстрирует значительные колебания среди сотрудников старшей возрастной категории. Численность работников пенсионного возраста претерпела существенные изменения за последние три года: начиная с семнадцати специалистов в 2022 году, через сокращение до одиннадцати человек в 2023 году, достигнув максимума в сто два сотрудника к 2024 году. Резкий рост количества опытных специалистов старше пятидесяти шести лет отражает трансформацию кадровой стратегии организации и привлечение профессионалов с богатым опытом работы.

Динамика развития кадрового состава ООО «Амурский ГХК» демонстрирует значительный рост штатной численности персонала более чем в 2,5 раза за период 2022–2024 годов, достигнув показателя 1177 сотрудников. Планомерное увеличение численности работников происходило благодаря естественному приросту внутри возрастных категорий при одновременном масштабировании производственных мощностей. Стратегическое обновление

кадрового потенциала предприятия осуществляется с учетом возрастной диверсификации и текущих производственных потребностей компании.

Представленные данные в таблице 6 позволяют рассмотреть качественные характеристики трудового коллектива через призму образовательного уровня сотрудников и динамику изменений кадрового состава организации.

Таблица 6 – Анализ образования персонала ООО «Амурский ГХК» за 2022–2024 годы, человек

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Среднее образование	26,80%	26,90%	27,80%
Среднее специальное	28,50%	28,60%	28,50%
Высшее образование	44,70%	44,50%	43,60%

Комплексное исследование квалификационного состава персонала ООО «Амурский ГХК» за двухлетний период, начиная с 2022 года, выявило существенные закономерности распределения профессиональных компетенций среди работников предприятия.

Анализ образовательного уровня персонала за 2022 год показал преобладание специалистов с дипломами высших учебных заведений, составивших 44,70% от общей численности штата. Работники, получившие среднее специальное образование, сформировали вторую по величине группу с долей 28,50%, тогда как сотрудники со средним образованием представляли наименьший сегмент коллектива – 26,80%.

Анализ образовательной структуры персонала демонстрирует планомерную динамику распределения квалификационных уровней за период 2021–2023 годов. Статистические данные отражают постепенное увеличение доли работников со средним образованием, достигшее отметки 26,90% к началу 2023 года. Параллельно наблюдается положительная тенденция роста числа специалистов со средним специальным образованием, показатель

которых установился на уровне 28,60%.

На рисунке 10 покажем динамику структуры персонала по образованию.

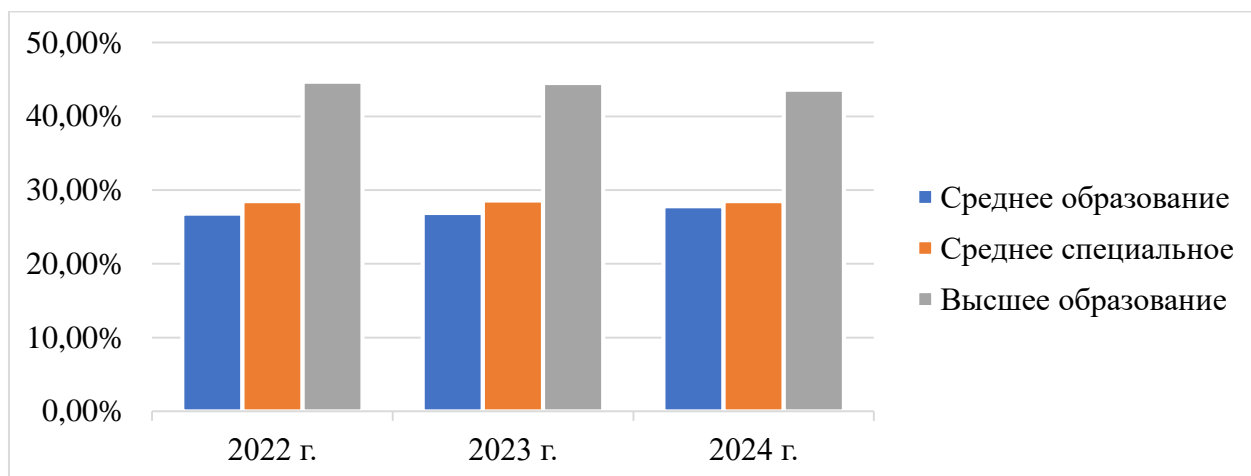


Рисунок 10 – Структура персонала ООО «Амурский ГХК» за 2022–2024 годы по образованию

Квалификационная структура персонала демонстрирует динамические изменения образовательного уровня сотрудников: специалисты с университетскими дипломами составляют 44,50% штата к началу 2023 года, с последующим снижением до 43,60% в 2024 году. Параллельно наблюдается увеличение числа работников со средним образованием до 27,80%, при сохранении доли сотрудников со средним специальным образованием на стабильном уровне 28,50%.

Анализ распределения персонала по образовательным уровням демонстрирует устойчивую динамику с незначительными колебаниями за рассматриваемый период. Сотрудники с дипломами высших учебных заведений сохраняют доминирующее положение среди кадрового состава, несмотря на наблюдаемое постепенное увеличение числа работников со средним профессиональным образованием. Подобное распределение квалификационных характеристик персонала свидетельствует о целенаправленной политике организации по формированию многопрофильного коллектива с разносторонними компетенциями.

В представленной таблице 7 осуществлен детальный анализ кадрового состава организации с учетом продолжительности трудовой деятельности сотрудников.

Таблица 7 – Анализ стажа персонала ООО «Амурский ГХК» за 2022–2024 годы, %

Стаж работников	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Менее 1 года	7,20	7,60	18,50
1–3 года	15,40	15,90	28,30
4–5 лет	20,40	20,90	19,00
6–10 лет	32,20	31,50	20,10
11 лет и более	24,70	24,10	14,10

Распределение сотрудников ООО «Амурский ГХК» согласно продолжительности трудовой деятельности, представлено схематически на рисунке 11.

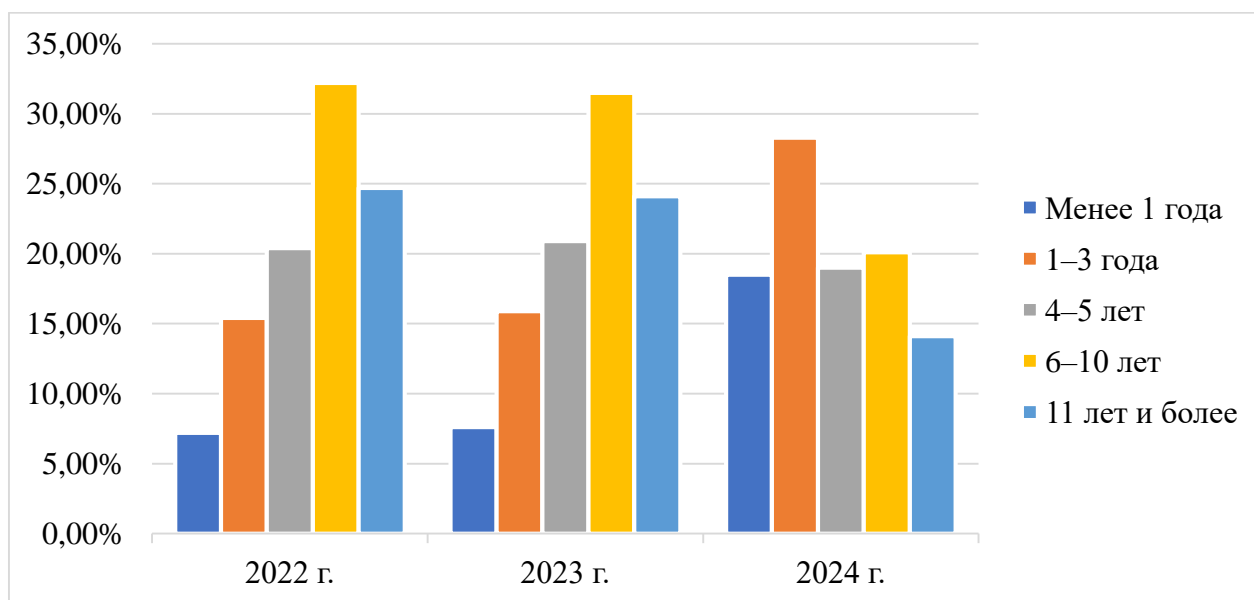


Рисунок 11 – Структура персонала ООО «Амурский ГХК» за 2022–2024 годы по стажу

Кадровый анализ трудового стажа персонала ООО «Амурский ГХК» за период 2022–2024 гг. демонстрирует существенные структурные изменения в составе рабочей силы предприятия. Статистические данные отражают значительный прирост числа начинающих специалистов, чей опыт работы не превышает двенадцати месяцев. Количественные показатели этой категории сотрудников возросли с первоначальных 7,2% в 2022 году до 8,1% к началу 2024 года. Активное привлечение молодых кадров указывает на масштабное расширение производственных мощностей компании при одновременном обновлении персонала. Подобные кадровые тенденции характерны для промышленных предприятий в периоды интенсивного развития, когда реализация новых проектов требует существенного увеличения штата квалифицированных специалистов.

Позитивная динамика характеризует группу специалистов с профессиональным опытом от двенадцати до тридцати шести месяцев, демонстрируя увеличение показателей с 15,5% до 16,3% за период 2022–2024 годов. Реализация программ адаптации новых кадров и создание благоприятной среды для карьерного роста способствуют закреплению работников в организации. Профессиональное развитие и системная поддержка персонала позволяют сохранять устойчивый кадровый состав после прохождения начального периода работы. Эффективные механизмы вовлечения и мотивации сотрудников обеспечивают формирование стабильного коллектива единомышленников.

Сотрудники с профессиональным стажем от четырех до пяти лет демонстрируют положительную динамику численности, достигая показателя 21,2% от общего состава персонала. Профессиональное становление данной категории специалистов характеризуется активным формированием ключевых навыков и компетенций, позволяющих рассматривать их как перспективный кадровый резерв организации. Реализация корпоративных программ профессионального роста и системы карьерного планирования создает благоприятные условия для закрепления квалифицированных

специалистов на предприятии.

Статистический анализ демонстрирует незначительную динамику сокращения численности персонала с профессиональным стажем от шести до десяти лет: показатель снизился с 31,6% до 30,8% за период 2022–2024 годов. Данная группа специалистов сохраняет лидирующую позицию по количественному составу, при этом наблюдаемое изменение отражает закономерный процесс профессионального развития сотрудников и естественного обновления кадрового состава. Значительное представительство работников указанной категории свидетельствует о сформированном профессиональном ядре организации, аккумулирующем масштабный практический опыт и профильные компетенции.

Статистический анализ демонстрирует значительное сокращение численности квалифицированных работников со стажем свыше одиннадцати лет, снизившись на 1,6 процентных пункта за рассматриваемый период. Многофакторный характер данной тенденции обусловлен естественным завершением трудовой деятельности сотрудников пенсионного возраста, профессиональной мобильностью кадров между предприятиями отрасли, а также стратегической переориентацией организации на привлечение начинающих специалистов. Количественное уменьшение доли профессионалов с многолетним опытом обуславливает необходимость формирования эффективной системы преемственности компетенций через развитие института наставничества для сохранения накопленного профессионального капитала организации.

Кадровая структура ООО «Амурский ГХК» претерпела существенные изменения за период 2022–2024 годов: значительно возросло представительство молодых специалистов при одновременном сокращении числа сотрудников с длительным трудовым стажем. Данная динамика отражает естественный процесс обновления персонала на этапе активного роста производственного комплекса. Эффективная передача профессионального опыта через механизмы наставничества и корпоративного

обучения способствует формированию устойчивого кадрового потенциала предприятия, обеспечивая сохранение рыночных позиций компании.

Результаты исследования кадрового состава демонстрируют существенную трансформацию рабочего коллектива ООО «Амурский ГХК» в сторону повышения профессиональной мобильности и адаптивности. Оптимальное соотношение между опытными специалистами и новыми сотрудниками создает благоприятные условия для модернизации производственных процессов при сохранении преемственности корпоративных традиций.

Наблюдаемая динамика среднего трудового стажа персонала свидетельствует об эффективности кадровой политики предприятия, направленной на обеспечение баланса между инновационным развитием и стабильностью производственной деятельности.

Организация системы управления персоналом в ООО «Амурский ГХК» формируется в рамках взаимодействия между управленческими структурами и работниками. Ответственность за этот процесс возложена на топ-менеджмент, руководителей отделов и специалиста по управлению персоналом.

Система нормативно-правового регулирования – это не просто набор бумажек на полке, а основной инструмент, который задаёт рамки трудовых отношений внутри компании. Он включает в себя как государственное законодательство, так и внутренние документы организации: положения, приказы, регламенты. Благодаря этой системе определяются права и обязанности как сотрудников, так и работодателя, создаются условия для легального и продуктивного функционирования трудового процесса.

Организационно-кадровое обеспечение тоже играет важную роль. Речь идёт о том, как устроен HR-отдел, кто за что отвечает, и какие задачи им ставятся. Сюда входит подбор персонала, его аттестация, обучение и развитие – всё это должно быть согласовано со стратегическими целями предприятия и миссией ООО «Амурский ГХК». По сути, кадровая структура – это

фундамент, на котором строится эффективное управление людскими ресурсами.

Если кадровики хотят не просто выполнять рутину, но и влиять на бизнес–результаты, им нужны ресурсы. Именно поэтому важна финансово–материальная база. Это бюджеты на обучение, системы мотивации, бонусы, социальные пакеты. Без достаточного финансирования даже самые грамотные HR–инициативы остаются только на бумаге. Причём речь идёт не просто о деньгах, а об их рациональном распределении между различными направлениями управления персоналом.

Информационная поддержка – это уже вопрос технологий. В современных условиях без автоматизации кадровых процессов сложно представить эффективную работу HR–службы. Для этого используются специализированные программные решения, такие как «1С Бухгалтерия» и «1С Управление персоналом». Они позволяют не только вести точный учёт, но и планировать, анализировать, оперативно реагировать на изменения в штате и кадровой политике.

Таким образом, комплексное обеспечение HR–деятельности включает в себя четыре взаимосвязанных блока: правовые правила игры, организационную структуру, финансовую поддержку и цифровые инструменты. Только при слаженной работе всех этих элементов можно говорить о полноценном и устойчивом управлении персоналом.

Строгое следование установленным процедурам и непрерывное совершенствование системы позволяет ООО «Амурский ГХК» достигать поставленных стратегических целей и укреплять свои позиции на рынке.

Рассмотрим коэффициенты кадрового состава предприятия ООО «Амурский ГХК» (таблица 8).

Таблица 8 – Динамика показателей движения персонала ООО «Амурский ГХК» за 2022–2024 годы

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Число выбытия (увольнения, выход на пенсию), человек	130	134	180
Число новых сотрудников (прием на работу) , человек	233	245	626
Среднесписочная численность, человек	461	564	1177
Коэффициент выбытия (Кв), %	28,20%	23,76%	15,30%
Коэффициент обновления (Ко), %	50,54%	43,44%	53,22%
Коэффициент нового персонала (Кн), %	22,34%	19,68%	52,23%

Динамическое исследование кадрового состава ООО «Амурский ГХК» демонстрирует существенные трансформации производственного коллектива за период 2022–2024 годов. Среднесписочный показатель работников предприятия достиг отметки 461 сотрудник в 2022 году. Количество уволившихся специалистов составило 130 человек, обусловив коэффициент выбытия 28,20%, значительно превысивший показатели предшествующего года вследствие организационных преобразований. Масштабное привлечение 233 новых работников позволило достичь коэффициента обновления штата 50,54%, при этом показатель нового персонала зафиксирован на уровне 22,34%. Существенное расширение рабочего коллектива свидетельствует о планомерном развитии производственных мощностей компании и целенаправленном поиске квалифицированных специалистов.

Среднесписочная численность персонала достигла 564 сотрудников по результатам минувшего года. Статистика увольнений показала снижение коэффициента выбытия до 23,76% при общем числе покинувших организацию в 134 человека. Динамика кадровых показателей демонстрирует укрепление стабильности коллектива. Масштабная кампания по привлечению специалистов позволила расширить штат на 245 новых сотрудников. Результаты года отражают незначительное снижение темпов найма: коэффициент обновления персонала составил 43,44%, доля вновь принятых работников – 19,68%. Сравнительный анализ с предыдущим периодом

подтверждает планомерное развитие организационной структуры при сохранении курса на расширение.

Значительный рост численности сотрудников компании в 2024 году привел к достижению показателя в 1177 человек. Снижение коэффициента выбытия до 15,29% после ухода 180 работников демонстрирует положительную динамику удержания персонала. Масштабное расширение штата произошло благодаря найму 613 новых специалистов, обеспечив коэффициент обновления и прироста кадрового состава на уровне 52,09%. Существенное увеличение штатной численности свидетельствует об активном развитии производственного потенциала организации и реализации стратегических инициатив.

ООО «Амурский ГХК» демонстрирует существенные преобразования кадровой структуры в период 2022–2024 годов. Динамика численности штата предприятия характеризуется планомерным ростом при одновременном сокращении показателей увольнений. Значительное снижение коэффициента выбытия персонала параллельно с увеличением темпов обновления кадрового состава в 2024 году свидетельствует об укреплении стабильности трудового коллектива. Эффективность процессов рекрутинга и профессиональной адаптации сотрудников создает прочную основу для развития корпоративных ценностей и достижения высоких производственных показателей.

Если посмотреть на категории персонала, то наибольшая текучесть наблюдается среди руководителей и рабочих специальностей, что связано с высоким уровнем ответственности, нагрузкой или недостаточно мотивирующими условиями труда. Для этих групп особенно актуально внедрение стратегий удержания – от грамотного карьерного пути до усиления немонетарной мотивации.

Специалисты среднего звена демонстрируют умеренную текучесть, что в целом неплохо. Однако даже здесь можно заметить сигналы: если карьерный рост ограничивается или развитие сотрудников не поддерживается должным образом, это может вызвать отток кадров в будущем.

Что касается административного персонала, то он остаётся наиболее стабильной категорией. Вместе с тем, полагаться только на текущее положение дел не стоит – важно регулярно отслеживать уровень удовлетворённости работой, следить за трендами рынка и предлагать сотрудникам реальные возможности для развития.

В целом, ООО «Амурский ГХК» придерживается активной кадровой политики. Компания не просто комплектует штат, но и пытается балансировать между наймом новых кадров и сохранением тех, кто уже в команде. В 2024 году коэффициент выбытия остался на относительно низком уровне, что может свидетельствовать о стабилизации внутренних процессов и адаптации персонала к новым условиям. После всплеска в 2022 году и постепенного снижения в 2023 году, ситуация с текучестью кадров стала более предсказуемой. Это может быть связано с завершением основных этапов реорганизации и формированием более устойчивой структуры коллектива.

Кадровая ситуация в компании находится в состоянии динамичного равновесия. Продолжение работы над системой управления персоналом, включая улучшение условий труда, развитие корпоративной культуры и усиление HR–практик, позволит укрепить стабильность коллектива и повысить эффективность использования трудовых ресурсов.

ООО «Амурский ГХК» применяет штатно–номенклатурную методику для планирования работников, опираясь на заранее составленные и утвержденные штатные расписания подразделений компании. Хотя кадровая стратегия фирмы не имеет формализованного выражения, она остается сфокусированной на достижении высокой эффективности и прибыльности деятельности.

Корпоративный этический кодекс отражает кадровую политику компании, выдвигая интересы клиентов как главную ценность и предоставляя сотрудникам возможности для личностного и профессионального развития в целях лучшего удовлетворения потребностей клиентов. Кодекс раскрывает этические нормы поведения для сотрудников, способствуя созданию культуры

открытости, в которой прозрачно обсуждаются любые ошибки и проблемы, а каждый работник может смело высказывать мнения и предлагать улучшения, связанные с его рабочими обязанностями.

В политике компании заложен акцент на внутренние источники при поиске кандидатов на вакантные должности, что определяет кадровый подход как закрытый и демократический одновременно. Поиск и отбор новых сотрудников осуществляется децентрализованно, в соответствии с квалификационными требованиями, прописанными в должностных инструкциях или квалификационных характеристиках.

Отвечая за интеграцию новичков, линейные руководители проводят адаптацию персонала, а также контролируют их первичное обучение в области охраны труда и правил работы на транспорте. Охрана труда в ООО «Амурский ГХК» является тщательно организованной подсистемой, включающей выполнение законодательных требований и системное усилие по улучшению рабочего окружения для предотвращения производственных травм. Эта деятельность регламентируется с помощью внутренних нормативных документов, поддерживается через выделение не менее 0,5% от фонда оплаты труда и подлежит строгому контролю использования данных средств.

В ООО «Амурский ГХК» проведение аттестации сотрудников на знание требований охраны труда происходит после их участия во вводном инструктаже. В то же время, процедура ежегодной оценки квалификации работников не находит отражения в формализованном виде и отсутствует в документах внутреннего регулирования компании.

Что касается стимулирования и мотивации работников, то здесь используется система оплаты труда и премирования в соответствии с Коллективным договором. Организация применяет различные модели расчета заработной платы, включая тарифную (являющуюся основной), сдельную и грейдовую системы. В коллективном договоре прописаны варианты стимулирования сотрудников, предусматривающие выплаты за успешное выполнение работы, инновационные проекты, эффективность при неполных

штатах и высокие достижения в лабораторной практике. Изложенные критерии позволяют формировать конкурентоспособную и эффективную структуру вознаграждений.

Тем не менее, есть и меры отрицательного воздействия, учрежденные за нарушение рабочей дисциплины, задержку или искажение отчетности, невыполнение директив руководства, допуск возможных аварий, отказ в выполнении обязанностей или умышленный ущерб корпоративному имуществу, неудачное прохождение аттестации, нарушение норм охраны труда и техники безопасности.

Процесс регулирования численности персонала в компании ограничивается соблюдением трудового законодательства. Согласно доступным данным, при увольнении по желанию работников компания не предпринимает специальных мер по управлению высвобождением кадров. Статистический анализ затрат на высвобождение персонала показывает, что несмотря на увеличение общей суммы расходов, компания свела к нулю вложения в переквалификацию и психологическую поддержку увольняющихся сотрудников, даже в контексте возрастания числа увольняемых, что может свидетельствовать о стратегической переориентации в управлении человеческими ресурсами.

В таблице 9 представлены данные о расходах ООО «Амурский ГХК» на социальные выплаты и развитие персонала за 2022–2024 годы. Показаны суммы, направленные на выходные пособия, компенсационные выплаты, профессиональное переобучение, а также оказание профессионального и психологического консультирования.

Таблица 9 – Анализ затрат, связанных с поддержкой персонала в ООО «Амурский ГХК», за 2022–2024 гг., т.р.

Наименование показателя	Годы			Абсол. отклон., +/-		Относ. отклон., %	
	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2023 г./ 2022 г.	2024г./ 2023 г.	2023 г./ 2022 г.	2024г./ 2023 г.
Выходные пособия и компенсационные выплаты	390	2556	3 100	2166	544	555,38	21,30
Профессиональное переобучение	120	0	80	–120	80	–100	–
Оказание профессионального и психологического консультирования	0	0	10	0	10	–	–
Итого:	510	2556	3190	2046	634	401,18	24,81

Объем финансовых затрат, обусловленных прекращением трудовых отношений с персоналом ООО «Амурский ГХК» между 2022 и 2024 годами, претерпел значительные качественные и количественные трансформации.

Динамика компенсационных выплат и выходных пособий демонстрирует значительный рост за анализируемый период. Существенное увеличение показателей зафиксировано в 2023 году, когда абсолютное отклонение достигло 2166 т.р. при темпе прироста 555,38% относительно предыдущего года.

Последующий период характеризуется дальнейшим наращиванием объемов выплат – в 2024 году прирост составил 3200 т.р. при темпе роста 85,5%. Данная тенденция обусловлена комплексом факторов, включая расширение программ компенсационных выплат, структурные изменения в кадровой политике организаций и общую положительную динамику уровня оплаты труда.

Снижение расходов организации на профессиональное переобучение персонала продемонстрировало существенную динамику, достигнув показателя 65 т.р. за 2022 год, что составляет 35,14 процентов от предыдущего

периода. Последующее полное прекращение финансирования образовательных программ в 2023–2024 годах свидетельствует о значительной трансформации корпоративной стратегии развития человеческого капитала и пересмотре подходов к профессиональному совершенствованию кадрового состава.

Компания существенно сократила финансирование программ профессиональной поддержки и психологической помощи персоналу начиная с 2022 года, что указывает на значительные изменения в стратегии управления человеческими ресурсами и возможный пересмотр корпоративных принципов социальной ответственности при сокращении штата.

Финансовый анализ предприятия показал значительное увеличение совокупных расходов, достигнув отметки 2046 т.р. при росте 401,18% за 2023 год, с последующим подъемом до 3200 т.р. в 2024 году, что составило дополнительные 21,3%.

Экономические показатели демонстрируют корреляцию между ростом затрат и множеством внутренних факторов организации, включая реструктуризацию штата, модификацию системы вознаграждений и повышение среднего уровня оплаты труда, наряду с существенным воздействием региональных и отраслевых экономических тенденций.

Глубокий анализ деятельности организации выявил острую потребность в радикальной модернизации действующей системы кадрового менеджмента, включая пересмотр механизмов материального стимулирования работников и мер социальной защиты высвобождаемого персонала, что непосредственно отразится на стратегических направлениях развития компании и стабильности ее экономического положения (таблица 10).

Таблица 10 – Выявленные проблемы и предлагаемые мероприятия

Выявленная проблема	Мероприятие для решения проблемы
Отсутствие системы при уходе сотрудников по собственному желанию	Внедрение программы профессиональной реабилитации и поддержки увольняющихся сотрудников, включая выходные интервью и передачу знаний.
Недостаточная поддержка увольняемых сотрудников (переобучение и психологическая помощь)	Разработка и внедрение программы профессионального переобучения и карьерного консультирования для увольняющихся сотрудников.
Неэффективное использование информации и знаний уходящих сотрудников	Внедрение системы корпоративной памяти для сохранения знаний и опыта сотрудников через платформу alumni и регулярные сессии по передаче опыта.
Отсутствие регулярного сбора обратной связи от увольняющихся сотрудников	Разработка системы сбора обратной связи от увольняющихся сотрудников через выходные интервью и анонимные опросники, с последующим анализом и рекомендациями.
Недостаточное внимание к карьерному росту увольняющихся сотрудников и их адаптации на новых местах работы	Разработка и внедрение программы карьерного консультирования, помощь в составлении резюме, подготовка к собеседованиям, создание базы данных вакансий.
Проблемы в коммуникации и эмоциональной поддержке увольняющихся сотрудников	Внедрение системы информационной и психологической поддержки увольняющихся, включая подготовку к выходу из компании и организацию тренингов по трудоустройству.

Мы пришли к выводу, что «Амурский газохимический комплекс» представляет собой масштабный стратегический объект российской газоперерабатывающей промышленности, реализуемый при активном взаимодействии с китайскими партнерами. Расположенное на территории Дальневосточного региона предприятие осуществляет глубокую переработку природного газа, поступающего с месторождений Восточной Сибири и Дальнего Востока. Производственные мощности комплекса позволяют выпускать востребованную высокомаржинальную продукцию нефтехимической отрасли, включая полиэтилен и полипропилен различных марок.

Амурский газохимический комплекс достиг рекордного показателя численности персонала, насчитывая 1177 сотрудников к началу 2024 года. Существенное расширение штата произошло благодаря привлечению 613

новых специалистов за прошедший год. Гендерное распределение среди вновь принятых работников отражает общую тенденцию предприятия к поддержанию равного представительства полов. Статистические данные демонстрируют незначительные колебания в соотношении мужского и женского персонала, где мужчины составляют 49,45% коллектива, а женщины – 50,55%. Сбалансированная кадровая политика предприятия продолжает следовать многолетним традициям равноправного трудоустройства.

В 2024 году финансовые показатели компании продемонстрировали значительный рост, достигнув отметки 285627 т.р., превысив прошлогодний результат в семикратном размере. Производственные расходы возросли до 202147 т.р., при этом динамика доходов существенно превзошла увеличение издержек. Заработный фонд предприятия расширился до 1050000 т.р., а среднегодовой доход сотрудников поднялся на 9,55% относительно 2023 года, составив 892,6 т.р. Расширение производственных мощностей и увеличение штата сотрудников привели к росту показателя производительности труда на каждого работника до 242,7 т.р.

Финансовые показатели компании продемонстрировали значительное улучшение: операционная маржа достигла 29,22%, при этом производственная эффективность составила 6,66%. Снижение операционных расходов до 71 копейки на каждый рубль выручки свидетельствует об успешной оптимизации затрат за прошедший период. Финансовый результат, несмотря на сохранение отрицательного значения, показал положительную динамику, сократившись до 21,5 миллиона рублей убытка.

Сбалансированная структура персонала предприятия отражает планомерное обновление кадрового состава с акцентом на повышение производственных показателей. Рост производительности труда при соблюдении гендерного паритета создает благоприятные условия для адаптации организации к меняющимся рыночным реалиям и обеспечивает устойчивое развитие бизнес-процессов.

Структура кадрового состава ООО «Амурский ГХК» демонстрирует положительные тенденции обновления персонала, характеризующиеся преобладанием сотрудников со средним стажем работы при естественном снижении числа длительно работающих специалистов. Подобное распределение свидетельствует об эффективной кадровой политике предприятия, направленной на сбалансированное сочетание опытных работников и молодых профессионалов, способных внедрять современные производственные решения.

Если говорить о кадровой политике ООО «Амурский ГХК», то на фоне текущих изменений в управлении персоналом начинают проявляться некоторые негативные тенденции. Они могут не только повлиять на внутренний климат в коллективе, но и подорвать репутацию компании как надёжного работодателя. Особенно это заметно при анализе процесса увольнения сотрудников – именно здесь были выявлены серьёзные пробелы в практике управления.

Первая проблема связана с отсутствием какой-либо системы при уходе сотрудников по собственному желанию. На первый взгляд, может показаться, что если человек сам решил уйти, то компания вправе просто зафиксировать этот факт и попрощаться. Однако на деле всё гораздо сложнее: такой подход лишает организацию возможности получить обратную связь, сохранить знания, которые сотрудник уносит с собой, а также минимизировать негативный эффект на остальных членов команды. В идеале, даже при добровольном уходе должен быть определённый протокол – начиная с выходного интервью и заканчивая передачей знаний.

Второй важный момент – это полное прекращение финансирования программ профессиональной переквалификации и психологической поддержки. За последние годы такие расходы упали до нуля, что говорит о значительных изменениях в подходе к развитию персонала. А ведь именно эти меры помогают работникам легче адаптироваться к новым условиям, снижают стресс при переходе на другое место работы или реагировании на

организационные изменения. Отказ от таких инструментов может привести к тому, что увольняемые сотрудники будут чувствовать себя брошенными, а остающиеся – недооценивать заботу компании о своих людях.

В совокупности такие изменения могут свидетельствовать о более широком сдвиге в корпоративной культуре – в сторону формализма и недостаточного внимания к человеческому фактору, что, в свою очередь, грозит тем, что компания станет менее привлекательной для потенциальных специалистов, а среди текущих сотрудников возрастет уровень недоверия и неопределённости. Не стоит забывать и о правовых рисках: даже если внешне всё выглядит в рамках законодательства, отсутствие поддержки при увольнении может стать основой для будущих споров или жалоб.

Возможно, стоит разработать полноценную политику по управлению увольнениями, включающую как юридическую сторону вопроса, так и эмоциональную поддержку сотрудников. Это поможет не только снизить риск потери ценного опыта, но и укрепить доверие внутри коллектива, а также повысить имидж компании как социально ответственного работодателя.

3 Разработка мероприятий по повышению эффективности управления персоналом

3.1 Мероприятия по повышению эффективности управления персоналом ООО «Амурский ГХК»

В процессе управления персоналом особое внимание следует уделять разработке и реализации программ поддержки сотрудников при увольнении. Мероприятия по совершенствованию процесса высвобождения персонала представляют собой неотъемлемую составляющую системы управления человеческими ресурсами организации. Их значимость обусловлена тем, что грамотно выстроенный процесс увольнения не только минимизирует негативные последствия для уходящих сотрудников, но и способствует повышению эффективности работы всего HR–департамента.

Оптимизация процедур высвобождения позволяет создать более прозрачную и справедливую систему управления персоналом, укрепить репутацию компании как социально ответственного работодателя и повысить общую лояльность сотрудников.

Кроме того, анализ причин увольнений и обратная связь от бывших работников помогают выявить слабые места в организационной структуре, системе мотивации и корпоративной культуре, что открывает дополнительные возможности для совершенствования HR–стратегии в целом.

Таким образом, совершенствование процесса высвобождения персонала становится важным инструментом развития всей системы управления человеческими ресурсами организации.

На основе проведенного анализа ситуации в ООО «Амурский ГХК», предлагаю следующие три мероприятия по совершенствованию процесса высвобождения персонала (рисунок 11).



Рисунок 11 – Предлагаемые мероприятия

Первое мероприятие. Внедрение программы профессиональной реабилитации и поддержки увольняющихся сотрудников.

В ООО «Амурский ГХК» разработан и внедрен комплекс специальных мер, призванных облегчить процесс адаптации сотрудников, покидающих предприятие. Эта система базируется на принципах гуманного отношения к людям, социальной защищенности и взаимовыгодного сотрудничества между организацией и работниками.

Первоочередным шагом становится организация образовательных программ для тех, кто принял решение оставить компанию. Индивидуальные учебные планы формируются с учетом профессиональной биографии и потенциала каждого участника. Занятия могут проводиться как в традиционном очном формате, так и дистанционно, через электронные образовательные ресурсы. В качестве преподавателей привлекаются не только штатные специалисты предприятия, но и сторонние эксперты с актуальными компетенциями в разных отраслях.

Практическая составляющая обучения занимает значительное место в программе. Участникам предлагается поработать над реальными проектами под контролем опытных руководителей, что позволяет им не просто освоить новые знания, но и создать конкретные результаты для демонстрации будущим работодателям. Для этих целей оборудованы специальные площадки с современной техникой и технологиями, где можно отработать необходимые

навыки.

Профессиональная ориентация является неотъемлемой частью программы. Каждый участник получает доступ к персональному карьерному консультанту, который помогает определиться с дальнейшими карьерными шагами, проанализировать имеющиеся навыки и выстроить план развития. При этом используются различные методы оценки личностных характеристик и профессиональных умений, позволяющие более точно спрогнозировать успешность человека в новых условиях работы.

Стоит отметить, что данная инициатива может способствовать формированию положительного имиджа компании как социально ответственного работодателя. Хотя нельзя исключать, что некоторые сотрудники могут воспринять это как попытку компании «отправить их на пенсию», большинство все же оценят заботу о своем будущем. Интересно, что подобный подход может стать примером для других предприятий отрасли, задумывающихся о внедрении аналогичных программ.

В таблице 10 приведем анализ затрат на мероприятие.

В рамках программы каждому участнику предоставляются услуги карьерного консультирования, направленные на определение перспектив профессионального развития и формирование стратегии карьерного роста. Все участники также получают поддержку в подготовке документов для трудоустройства, включая помощь в создании эффективного резюме и тренинги по подготовке к собеседованиям с потенциальными работодателями.

Для обеспечения успешного трудоустройства участников программы создается единая база данных вакансий, охватывающая различные отрасли и компании. Данная система будет доступна всем участникам программы, предоставляя им информацию о подходящих рабочих местах и способствуя их быстрой интеграции на новое место работы. Такой подход позволяет максимально эффективно использовать возможности каждого сотрудника, сохраняя накопленный опыт и знания внутри отрасли.

Таблица 10 – Анализ затрат, связанных с услугами карьерного консультирования персонала в ООО «Амурский ГХК»

Наименование расходов	Единица измерения	Количество	Цена за единицу, т.р.	Стоимость, т.р.
Организация курсов повышения квалификации	Человеко–час	100	0,5	50
Зарплата преподавателей	Час	100	0,5	50
Разработка образовательных программ	Программа	4	10	40
Карьерное консультирование	Человек	10	0,5	5
Подготовка материалов для резюме	Человек	10	1	5
Тренинги по подготовке к собеседованиям	Группа (до 20 чел.)	2	2	4
Создание базы данных вакансий	Разработка системы	1	20	20
Обслуживание базы данных	Месяц	12	1	12
Прочие расходы	–	–	–	10
Итого				196

Анализ затрат на услуги карьерного консультирования и сопутствующие расходы в ООО «Амурский ГХК» показывает, что компания выделяет относительно небольшой бюджет на поддержку сотрудников в вопросах профессионального развития и трудоустройства. Общая сумма расходов за период составила 196 т.р., при этом основная доля средств ушла на организацию обучения и разработку образовательных программ.

Наибольшие траты связаны с проведением курсов повышения квалификации и оплатой преподавателей – по 50 т. р. на каждый пункт. Также значимой статьёй расходов стало создание системы базы данных вакансий (20 т. р.), а также её ежемесячное обслуживание (12 т. р. за год). Это говорит о том, что компания пытается внедрять не только разовые меры, но и инструменты долгосрочной поддержки работников.

Однако стоит отметить, что такие направления, как карьерное консультирование, подготовка резюме и тренинги по собеседованиям, получили минимальное финансирование – от 4 до 5 т. р. на каждую услугу. Это

может свидетельствовать о недостаточном внимании к индивидуальной поддержке сотрудников, особенно тех, кто находится на этапе поиска новой работы или проходит переобучение.

Кроме того, наличие статьи «прочие расходы» в размере 10 т. р. без конкретизации вызывает определённые вопросы: возможно, это свидетельствует о недостаточно детализированной системе учёта затрат в сфере управления персоналом.

Таким образом, текущая структура расходов в области карьерного сопровождения указывает на ограниченный подход к развитию и поддержке персонала. Хотя некоторые меры предпринимаются, их масштаб и направленность не позволяют говорить о полноценной системе профессиональной адаптации и социальной ответственности компании. Для повышения эффективности управления человеческими ресурсами и улучшения имиджа работодателя целесообразно увеличить объём инвестиций в индивидуальные формы карьерной помощи и расширить спектр доступных услуг для сотрудников.

Второе мероприятие. Разработка системы сбора обратной связи от увольняющихся сотрудников.

Разработка системы сбора обратной связи от увольняющихся сотрудников представляет собой комплексную меру, направленную на совершенствование внутренней политики ООО «Амурский ГХК». Данная система основана на создании эффективного механизма коммуникации с сотрудниками, покидающими компанию, что позволяет получить ценные данные о работе организации и выявить возможные проблемные зоны.

Сбор и анализ обратной связи от сотрудников, покидающих компанию, являются ключевыми элементами в создании успешной и устойчивой организации. Такие данные предоставляют уникальные инсайты, которые позволяют выявить и устранить проблемы, улучшить условия труда и повысить удовлетворенность сотрудников.

Систематический сбор и последующая проработка мнений

увольняющихся сотрудников дают компаниям реальную возможность лучше понимать, почему люди покидают организацию. Это не просто формальный опрос перед уходом, а важный инструмент диагностики внутренних процессов.

Благодаря таким данным можно выявить слабые места в управлении, обнаружить недостатки в корпоративной культуре или системе мотивации. А значит – вовремя внести корректировки, которые помогут не только удерживать кадры, но и повышать лояльность тех, кто остаётся.

Кроме того, регулярное использование обратной связи позволяет сделать рабочую среду более комфортной и справедливой. Когда сотрудники видят, что их мнение учитывается, даже те, кто уходит по собственному желанию, чаще отзываются о компании положительно. В свою очередь, это способствует формированию имиджа надёжного работодателя, что особенно важно при привлечении новых специалистов.

Такой подход делает HR–политику более гибкой и адаптивной к внешним и внутренним изменениям. Компания, которая умеет слышать своих бывших сотрудников, имеет больше шансов на долгосрочный успех и устойчивое развитие в условиях современного рынка труда [45].

Такой подход демонстрирует заинтересованность компании в развитии здоровой корпоративной культуры и создании благоприятных условий для профессионального роста каждого работника. Он помогает выстраивать доверительные отношения между руководством и персоналом, даже в моменты расставания. Благодаря этой системе компания получает возможность использовать опыт уходящих сотрудников для дальнейшего совершенствования своей работы и создания более привлекательной среды для текущих и будущих членов команды.

Анализ затрат на разработку системы сбора обратной связи от увольняющихся сотрудников в ООО «Амурский ГХК» показывает, что общая стоимость внедрения данной системы составляет 55 т.р.. Стоимость охватывает все необходимые этапы реализации проекта, начиная от создания

процедур и заканчивая формированием рекомендаций для улучшения внутренних процессов компании (таблица 11).

Таблица 11 – Анализ затрат, связанных с разработкой системы сбора обратной связи от увольняющихся сотрудников в ООО «Амурский ГХК»

Наименование расходов	Единица измерения	Количество	Цена за единицу, т.р.	Стоимость, т.р.
Разработка процедуры выходного интервью	Процедура	1	3	3
Обучение специалистов по проведению интервью	Час	40	0,5	20
Создание анонимного опросника	Версия	1	5	5
Техническое обеспечение опросника	Месяц	12	1	12
Анализ данных интервью и опросов	Отчет	10	1	10
Подготовка рекомендаций по улучшению	Пакет мер	1	5	5
Прочие расходы	—	—	—	—
Итого				55

Разработка процедуры выходного интервью требует минимальных финансовых вложений, составляя всего 3 т.р., что связано с необходимостью формализации правил проведения бесед и подготовки соответствующей документации. Значительную часть расходов занимает обучение специалистов, которые будут проводить интервью – 20 т.р., что обусловлено важностью качественного выполнения этой задачи для получения достоверной информации.

Анализ затрат на разработку системы сбора обратной связи от увольняющихся сотрудников в ООО «Амурский ГХК» показывает, что общий бюджет на реализацию этой инициативы составил 55 т. р., что является относительно небольшой суммой для масштаба среднего предприятия.

Наибольший удельный вес в структуре расходов занимает обучение специалистов работе с выходными интервью – 20 т. р. Это можно считать

позитивным моментом, так как компетентное проведение бесед с уходящими сотрудниками играет ключевую роль в получении честной и полезной информации. Также значимыми оказались затраты на техническое обеспечение опросника – 12 т. р. за годовое сопровождение, что говорит о стремлении компании сделать процесс сбора мнений автоматизированным и удобным.

Остальные статьи расходов имеют меньшую долю: разработка самой процедуры выходного интервью (3 т. р.), создание анонимного опросника (5 т. р.), анализ собранных данных (10 т. р.) и подготовка рекомендаций по её результатам (5 т. р.). При этом наличие графы «прочие расходы» без конкретизации может указывать на недостаток в планировании или учёте затрат, что стоит уточнить при дальнейшем анализе.

В целом, внедрённая система выглядит экономически оправданной и логически обоснованной. Однако эффективность этих вложений будет зависеть не только от финансовой стороны, но и от того, насколько активно компания будет использовать полученную информацию для корректировки своей кадровой политики. Без реальных изменений в управлении и корпоративной культуре даже хорошо спланированная система сбора обратной связи рискует остаться формальностью.

Для усиления эффекта от данной практики рекомендуется регулярно публиковать внутренние отчёты по результатам интервью, включать выводы в планы развития HR-службы и демонстрировать сотрудникам, что их мнение действительно имеет значение.

Функционирование модели корпоративной памяти – это комплексная взаимосвязанная работа, которая включает в себя все мероприятия, которые фирма желает сделать для совершенствования создания, распространения, кодификации, сохранения и использования знаний своих работников, партнеров и клиентов [41].

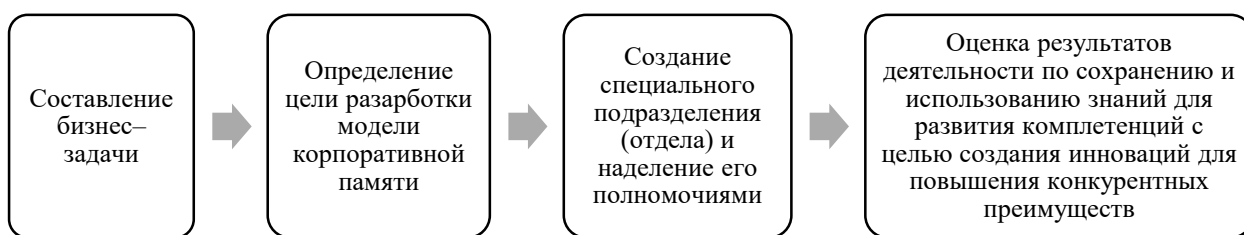


Рисунок 12 – Этапы проектирования корпоративной памяти

Прежде чем внедрять модель корпоративной памяти, организации стоит определить несколько важных принципов, которые станут основой её эффективного функционирования.

Первое – выявление сотрудников с уникальным опытом или создание сообществ знаний.

Особенно важно для крупных компаний – уметь находить специалистов, обладающих редкими компетенциями или глубоким пониманием конкретных процессов. Это позволяет значительно сократить время на принятие решений, выполнение критически важных задач или развитие проектов. Важно не просто знать, кто что умеет, но и создавать условия для регулярного общения между сотрудниками вне рамок текущих задач и проектов. Именно такой подход помогает формировать живую сеть знаний внутри компании.

Второе – поддержка взаимодействия и координации между группами и командами.

Современные предприятия всё чаще работают по модели децентрализованного управления, имеют географически удалённые офисы и предоставляют клиентам комплексные решения.

Чтобы управлять такими процессами эффективно, нужна среда, где специалисты могут делиться опытом, консультировать коллег и использовать уже имеющиеся результаты – хранящиеся в системе корпоративной памяти. Без этого возникает дублирование усилий, потеря времени и снижение общей продуктивности.

Третье – обеспечение удобного доступа к знаниям как для отдельных

сотрудников, так и для групп.

Многие компании сталкиваются с проблемой: информация есть, но найти её сложно. Сотрудники и партнёры тратят массу времени на поиск нужного документа или ответа. Чтобы этого избежать, необходимо создать понятную классификацию (таксономию) знаний, открытую и доступную всем заинтересованным лицам. Также важно правильно маркировать информацию – указывать её значимость для бизнеса, уровень доступа и порядок использования [38].

Четвёртое – документирование и моделирование ключевых бизнес-процессов.

Очень часто компания теряет ценную информацию, когда ключевой сотрудник увольняется, а процессы, которыми он управлял, оказались незадокументированными. Современные инструменты управления позволяют не только описать такие процессы, но и смоделировать их в цифровом виде – связать данные, задачи и приложения, распределить этапы выполнения и передать знания следующему поколению специалистов. Это снижает зависимость от отдельных личностей и обеспечивает преемственность.

Alumni (Алумни) – это сообщество бывших сотрудников компании, которые продолжают поддерживать связь друг с другом и с организацией. Для России эта история не нова. Такие группы и клубы всегда были в школах и университетах, это выпускники. Но встречи выпускников и их взаимодействие были скорее разовыми или периодическими, чем регулярными [37].

За рубежом дело обстояло иначе. Принцип непрерывной работы с выпускниками альма-матер для обмена опытом, налаживания контактов и взаимной поддержки быстро переняли корпорации. Всё просто: бывшие сотрудники – это ценный актив.

С помощью alumni укрепляются деловые связи, бывшие сотрудники выступают амбассадорами бренда работодателя, делятся знаниями и привлекают новые кадры. Более того, они могут открыть доступ к новым рынкам и клиентам, способствуя росту бизнеса [3].

Для внедрения корпоративной памяти предлагается использовать платформу Alumni. Платформа для Alumni–сети – это специализированное программное решение, которое используют компании и образовательные учреждения для взаимодействия со своими бывшими сотрудниками или выпускниками. Такая система позволяет организациям оставаться на связи с этими людьми, а также дает им возможность поддерживать контакты между собой и строить собственные профессиональные сети [11].

Подобные онлайн–платформы подходят как для образовательных учреждений, так и для корпораций. Они предоставляют широкий набор функций, которые облегчают коммуникацию: от простого обмена сообщениями до поиска новых возможностей и участия в профессиональных мероприятиях [6].

Кроме того, организации получают удобный инструмент для регулярного взаимодействия с бывшими сотрудниками или выпускниками. Например, можно публиковать вакансии, организовывать события, создавать тематические группы и многое другое. Это помогает формировать устойчивое сообщество и поддерживать интерес к бренду работодателя или образовательному центру.

Правильно выбранная платформа позволяет эффективно создавать и развивать alumni–сообщества, удерживать их активность и вовлечённость в цифровом пространстве. Такой подход приносит пользу как самой организации, так и её участникам, обеспечивая долгосрочные связи и новые возможности для развития.

Затраты на внедрение программы сохранения корпоративной памяти представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ затрат, связанных с внедрением программы сохранения корпоративной памяти в ООО «Амурский ГХК»

Наименование расходов	Единица измерения	Количество	Цена за единицу, т.р.	Стоимость, т.р.
Создание электронной базы знаний	Проект	1	20	20
Обучение сотрудников работе с системой	Час	2	0,5	1
Организация передачи опыта	Сессия	5	1	5
Проведение финальных инструктажей	Сессия	10	1	10
Поддержка платформы alumni	Месяц	12	5	60
Разработка методических материалов	Набор	5	4	20
Прочие расходы	—	—	—	5
Итого				121

Анализ бюджета, выделенного на внедрение программы сохранения корпоративной памяти в ООО «Амурский ГХК», показывает, что общая стоимость реализации составила 121 т. р.

Наибольшая статья расходов – поддержка alumni-платформы в течение года (60 т. р.), то есть почти половина всего бюджета. Учитывая важность поддержания постоянной связи с бывшими сотрудниками и выпускниками, это можно считать оправданным вложением. Также значительная часть средств ушла на разработку методических материалов (20 т. р.), что говорит о стремлении создать не просто техническое решение, но и систему обучения работе с ним.

Сравнительно скромные затраты были направлены на обучение сотрудников (1 т. р.), хотя именно от их вовлечённости зависит успех любой новой системы. Возможно, в дальнейшем стоит увеличить объём обучающих мероприятий, чтобы повысить эффективность использования платформы.

Также предусмотрены такие важные этапы, как организация передачи опыта (5 т. р.) и проведение финальных инструктажей (10 т. р.) – эти меры

направлены на то, чтобы знания ключевых специалистов не терялись при увольнении. Это особенно актуально для компаний, где опыт концентрируется в головах отдельных сотрудников.

В целом, программа сохранения корпоративной памяти в ООО «Амурский ГХК» выглядит экономически обоснованной и ориентированной на долгосрочные результаты. Однако для повышения её эффективности рекомендуется уделять больше внимания обучению пользователей и анализу вовлечённости сотрудников в работу с новыми инструментами. Только так система станет действительно полезным ресурсом, а не формальным требованием.

Общие затраты составляют 121 т.р. В таблице 13 приведем сводку затрат на три мероприятия.

Таблица 13 – Сводная таблица затрат на мероприятия по повышению эффективности управления персоналом в ООО «Амурский ГХК»

Мероприятие	Сумма, т.р.
Внедрение программы профессиональной реабилитации и поддержки увольняющихся сотрудников	196
Разработка системы сбора обратной связи от увольняющихся сотрудников	55
Внедрение программы сохранения корпоративной памяти	121
Итого	372

Анализ совокупных затрат на мероприятия по повышению эффективности управления персоналом в ООО «Амурский ГХК» показывает, что общий объём выделенных средств составил 372 т. р., при этом структура расходов распределена неравномерно между ключевыми направлениями.

Наибольшую долю бюджета (196 т. р.) занимает внедрение программы профессиональной реабилитации и поддержки увольняющихся сотрудников. Это говорит о том, что компания делает акцент на социальной ответственности и стремится минимизировать негативные последствия увольнений для

работников. Такие меры не только соответствуют этическим нормам, но и положительно влияют на имидж работодателя.

Средний объём финансирования получил проект по созданию системы сбора обратной связи (55 т. р.). Хотя сумма относительно невелика, значение этого инструмента трудно переоценить: регулярное получение мнений уходящих сотрудников позволяет компании своевременно выявлять проблемы внутри коллектива и корректировать кадровую политику.

Программа сохранения корпоративной памяти потребовала 121 т. р. Это важная инвестиция в знания, которая помогает предотвратить утрату ценного опыта при увольнении ключевых специалистов. Особенно актуально это для предприятий, где значительная часть компетенций сосредоточена в головах отдельных сотрудников.

Общая структура расходов демонстрирует комплексный подход компании к процессу высвобождения персонала: сочетание социальной поддержки, обратной связи и сохранения знаний позволяет сделать этот процесс более гуманным, прозрачным и управляемым. Однако эффективность этих вложений должна сопровождаться систематической оценкой результатов – как в части удовлетворённости уволенных сотрудников, так и в плане снижения рисков для бизнеса.

Таким образом, можно говорить, что ООО «Амурский ГХК» движется в правильном направлении, формируя не просто формальную процедуру увольнения, а полноценную систему управления уходом персонала. Это способствует укреплению доверия, повышению репутации компании и сохранению её внутреннего потенциала.

3.2 Социально–экономическая эффективность мероприятий по повышению эффективности управления персоналом ООО «Амурский ГХК»

Социально–экономический эффект от внедрения улучшенных механизмов управления персоналом в ООО «Амурский ГХК» рассматривается как многоаспектный критерий, включающий как материальные выгоды, так и нематериальные преимущества. Реализация данных мер не только оптимизирует внутренние рабочие процессы компании, но и усиливает её позиции на рынке труда, формируя положительную репутацию среди потенциальных сотрудников. Особенно это актуально для крупных промышленных предприятий, где управление человеческими ресурсами выступает одним из ключевых факторов устойчивого функционирования.

В процессе управления персоналом особое внимание следует уделять разработке и реализации программ поддержки сотрудников при увольнении. Грамотно выстроенная система сопровождения уходящих работников оказывает существенное влияние на общий климат в организации. Корпоративная культура формируется не только через поддержку действующих сотрудников, но и через отношение к тем, кто покидает компанию. Когда персонал видит, что организация проявляет заботу даже после завершения трудовых отношений, это значительно укрепляет доверительные отношения между сотрудниками и руководством [21].

Оценивать эффективность таких инициатив можно по нескольким направлениям. С точки зрения финансов, такие программы помогают сократить затраты на найм и адаптацию новых специалистов – ведь если текучесть ниже, то и расходы на замещение штата уменьшаются. К тому же, сохраняя знания и опыт сотрудников, компания получает возможность быстрее обучать новых работников и лучше использовать уже имеющийся потенциал. Всё это напрямую влияет на производительность труда и, как следствие, на финансовые показатели организации [41].

Не менее важна и социальная составляющая. Положительная репутация как надежного и заботливого работодателя привлекает квалифицированных специалистов, укрепляет доверие партнеров и клиентов, а также способствует устойчивому развитию бизнеса. Особенно это актуально в условиях высокой конкуренции за таланты.

Таким образом, подход ООО «Амурский ГХК» к процессу высвобождения персонала нельзя назвать просто формальной процедурой. Это полноценная система, которая оказывает комплексное влияние: от снижения издержек до улучшения морального климата в коллективе. При грамотной реализации такие меры становятся не только инструментом управления изменениями, но и фактором долгосрочной конкурентоспособности предприятия.

На основе данных проведем расчет экономического эффекта от внедрения мероприятий по совершенствованию процесса высвобождения персонала в ООО «Амурский ГХК»

Расчет экономического эффекта от снижения текучести кадров (2024):

- число увольнений: 180 человек;
- средняя зарплата: 892,6 т. р./год;
- себестоимость привлечения нового сотрудника: ~25% годовой зарплаты;
- ожидаемое снижение текучести: 20%;
- новое число увольнений:

$$180 \times (1 - 0,2) = 144 \text{ человека}$$

- экономический эффект:

$$(180 - 144) \times 892,6 \times 0,25 = 36 \times 892,6 \times 0,25 = 8,03 \text{ млн. р.}$$

Расчет эффекта от повышения производительности труда (2024):

- текущая производительность: 242,7 т. р./чел.;
- ожидаемый рост: 5%;
- новая производительность:

$$242,7 \times 1,05 = 254,84 \text{ т. р./чел.}$$

- экономический эффект:

$$(254,84 - 242,7) \times 1177 = 12,14 \times 1177 = 14,3 \text{ млн. р.}$$

Расчет эффекта от сохранения корпоративной памяти (2024):

- среднее количество ключевых процессов на одного сотрудника: 5
- вероятность потери каждого процесса без документации: 30%
- экономический ущерб от потери одного процесса: 100 т. р.
- экономический эффект:

$$180 \times 5 \times 0,3 \times 100 = 27000 \text{ т. р.}$$

Общий экономический эффект:

$$8,03 + 14,3 + 27,0 = 49,33 \text{ млн р.,}$$

Сравнение с затратами на мероприятия: затраты:

$$196 + 55 + 121 = 372 \text{ т. р.}$$

Соотношение эффекта к затратам:

$$\frac{49,33 \text{ млн. руб.}}{0,372 \text{ млн. руб.}} = 132,6 \text{ раза.}$$

Экономический эффект от внедрения мероприятий в 2024 году значительно превышает затраты на их реализацию, что подтверждает экономическую целесообразность предлагаемых изменений.

Внедрение усовершенствованных механизмов высвобождения персонала в ООО «Амурский ГХК» демонстрирует высокую социально–экономическую эффективность: комплексный подход не только оптимизирует рабочие процессы и формирует положительный имидж компании на рынке труда, но и обеспечивает существенную экономическую выгоду. Количественные показатели подтверждают целесообразность внедрённых мер: при затратах в 372 млн. рублей достигнутый экономический эффект составил 49,33 млн. рублей, что обеспечило соотношение эффекта к затратам на уровне 132,6 раза. Качественные улучшения выражаются в снижении текучести кадров, повышении производительности труда, сохранении корпоративной памяти и укреплении морального климата в коллективе, что в совокупности создаёт прочную основу для устойчивого развития предприятия.

Заключение

В выпускной квалификационной работе представлен ряд вопросов, напрямую затрагивающих работу предприятия. В процессе написания были реализованы следующие действия: рассмотрели общие сведения о компании; исследовали документацию, управляющую кадром составом; изучили особенности найма сотрудников; исследовали процесс адаптации работников в организации; определили этапы планирования карьерного продвижения, образования резерва, а также структуру реализации регулярной аттестации сотрудников компании; рассмотрели применяемые на предприятии принципы формирования заработной платы.

Одним из ключевых методов совершенствования системы управления персоналом является оптимизация процесса высвобождения сотрудников, где сокращение штата выступает как вынужденная, но необходимая мера в определённых ситуациях. Необходимость в сокращении часто возникает вследствие проведения мероприятий по оптимизации производственной деятельности организации или реализации программ по повышению квалификации персонала.

Во втором и третьем разделе исследования, процесс высвобождения персонала рассматривался на примере компании ООО «Амурский газохимический комплекс», который представляет собой стратегический проект в области газопереработки и газохимии, реализуемый благодаря партнерству между Россией и Китаем. Этот комплекс играет ключевую роль в развитии региональной газохимической отрасли, специализируясь на переработке природного газа из Восточной Сибири и Дальнего Востока. Производство фокусируется на продукции с высокой добавленной стоимостью, включая полиэтилен и полипропилен, которые пользуются стабильным спросом как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Финансовые результаты ООО «Амурский ГХК» за 2022–2024 годы отражают не только рост, но и существенные внутренние изменения. Выручка

компании увеличилась с 31579 т.р. в 2022 году до 285627 т.р. в 2024–м, причем основной скачок пришелся на последний год, когда прирост составил более 600%. Однако вместе с этим росла и себестоимость продаж: в 2024 году она достигла 202147 т.р., что на 158% больше, чем в 2023 году. Валовая прибыль после отрицательного значения в 2023 году вновь стала положительной, но чистая прибыль по–прежнему остается отрицательной, хотя убыток и сократился.

В части человеческого капитала компания продолжила расширять штат: в 2024 году численность сотрудников выросла до 1177 человек, что более чем вдвое превышает показатели 2023 года. Фонд оплаты труда увеличился до 1050000 т.р., а производительность труда на одного работника достигла 242,7 т.р.. Среднегодовая заработная плата также выросла и составила 892,6 т.р., что связано с изменениями в кадровой политике и привлечением новых специалистов.

Несмотря на положительную динамику по выручке и росту производительности, рентабельность продаж и производства в 2023 году оставалась отрицательной, что указывает на высокие операционные затраты и снижение эффективности. В 2024 году рентабельность продаж вернулась в положительную зону, но этого оказалось недостаточно для выхода из убытков. Затраты на рубль выручки снизились до 0,71 рубля, что говорит о некотором улучшении контроля расходов, однако общая финансовая устойчивость компании по–прежнему требует внимания.

В целом, несмотря на значительный рост доходов и численности персонала, компания сталкивается с вызовами в части управления затратами и повышения эффективности использования ресурсов.

Анализ данных о стаже сотрудников ООО «Амурский ГХК» демонстрирует, что компания находится в фазе активного развития. Отмечается рост доли работников со средним опытом, при этом снижается численность тех, кто проработал в организации особенно долго. Такая динамика может говорить о естественном обновлении кадрового состава и

готовности предприятия принимать новые подходы, внедрять инновации и адаптироваться к изменяющимся условиям рынка.

Однако наряду с позитивными тенденциями выявлены и серьёзные проблемы в сфере управления персоналом. Прежде всего, отсутствует чётко прописанная процедура взаимодействия с сотрудниками, увольняющимися по собственному желанию. Если не уделять внимание процессу ухода, это может привести к утрате важных знаний, накопленного опыта и даже повлиять на моральный климат среди остающихся работников. Формальное отношение к таким ситуациям вызывает недоверие и снижает уровень вовлечённости коллектива.

Ещё одна проблема – сокращение бюджета на профессиональную переподготовку и психологическую поддержку сотрудников. Эти меры ранее могли играть роль «амортизатора» при переходе через организационные изменения или поиск нового места работы. Их отсутствие может снизить качество подготовки специалистов и оставить многих без должной помощи в сложных жизненных и профессиональных ситуациях.

Подобные тенденции могут быть сигналом более глубоких изменений в корпоративной культуре. Если их игнорировать, это грозит не только ухудшением имиджа компании как работодателя, но и юридическими рисками, связанными с несоответствием требованиям трудового законодательства. Для предотвращения негативных последствий рекомендуется провести полный аудит текущих HR–практик и разработать комплексную стратегию управления увольнениями, направленную на сохранение знаний, поддержание доверия внутри коллектива и соответствие нормативным стандартам.

Что касается финансовой стороны, то на реализацию мероприятий по оптимизации процесса высвобождения персонала в ООО «Амурский ГХК» выделено 372 т. р. Эти средства распределены между тремя ключевыми направлениями: поддержка увольняемых сотрудников, сбор обратной связи и сохранение корпоративной памяти. Каждый из этих блоков решает свою

задачу – от минимизации социальных рисков до сохранения ценной информации внутри компании. Однако эффективность этих вложений будет зависеть от того, насколько последовательно и системно они будут внедряться в практику.

Наиболее масштабное вложение средств осуществляется в программу профессиональной реабилитации и поддержки увольняющихся сотрудников, которая оценивается в 196 т.р. Данная программа представляет собой комплекс мер, направленных на обеспечение бывших работников необходимыми инструментами для успешной адаптации к новым условиям. Это включает обучение, карьерное консультирование, помощь в составлении резюме и подготовку к собеседованиям. Такой подход не только способствует более плавному переходу сотрудников на новые рабочие места, но и демонстрирует заботу со стороны компании даже после прекращения трудовых отношений.

Второе по значимости направление – разработка системы сбора обратной связи от увольняющихся сотрудников, на которое выделено 55 т.р.

Третье направление – внедрение программы сохранения корпоративной памяти, на которую запланированы затраты в размере 121 т.р.

Общая структура затрат показывает сбалансированный подход к управлению процессом высвобождения персонала. Компания инвестирует средства не только в решение текущих задач, связанных с увольнением, но и в долгосрочные проекты, направленные на сохранение кадрового капитала и развитие положительного имиджа работодателя. Такая стратегия позволяет эффективно использовать имеющиеся ресурсы, минимизировать риски и поддерживать конкурентоспособность на рынке труда.

Экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий значительно превышает затраты на их реализацию, что подтверждает экономическую целесообразность предлагаемых изменений.

Список используемой литературы и использованных источников

1. Анисимова, Н.В. Процесс высвобождения: советы для HR–менеджеров / Н.В. Анисимова. – Санкт–Петербург: Политех, 2023. – С. 20–25.
2. Антонов, М.П. Технологии поддержки при высвобождении персонала / М.П. Антонов. – М.: Научный центр, 2022. – С. 30–35.
3. Артемьев, А.Г. Высвобождение персонала: опыт зарубежных компаний / А.Г. Артемьев. – Санкт–Петербург: Наука, 2022. – С. 10–15.
4. Балашов, А.И. Управление человеческими ресурсами: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / А.И. Балашов, И.Д. Котляров, А.Г. Санина. – СПб.: Питер, 2020. – 320 с.
5. Батырев, Р.А. Управление кадрами в условиях кризиса: высвобождение и реорганизация / Р.А. Батырев. – Челябинск: ЮУрГУ, 2020. – С. 30–35.
6. Бельская, Т.А. Управление изменениями в условиях высвобождения персонала / Т.А. Бельская. – Ростов–на–Дону: РостГМУ, 2021. – С. 55–60.
7. Борисова, А.Ф. Взаимосвязь между высвобождением и репутацией компании / А.Ф. Борисова. – Владивосток: ДВФУ, 2024. – С. 10–15.
8. Власова, Е.И. Психология высвобождения: барьеры и решения / Е.И. Власова. – Новосибирск: НГУ, 2023. – С. 20–25.
9. Григорьев, Э.С. Практика аутплейсмента в российских компаниях / Э.С. Григорьев. – М.: Дело, 2024. – С. 70–75.
10. Громова, Л.И. Культура поддержки высвобожденного персонала / Л.И. Громова. – Челябинск: ЧелГУ, 2021. – С. 45–50.
11. Гурьева, М.Е. Рынок труда для высвобожденных: правовые аспекты / М.Е. Гурьева. – Казань: КФУ, 2024. – С. 22–27.
12. Ефимова, С.Н. Успехи и недостатки программ аутплейсмента в России / С.Н. Ефимова. – М.: Бизнес и общество, 2023. – С. 25–30.
13. Зайцева, Е.В. Аутплейсмент как инструмент управления при

высвобождении персонала / Е.В. Зайцева. – М.: Научный мир, 2022. – № 3. – С. 12–18.

14. Захарова, Л.И. Психология высвобождения персонала: рекомендации для руководителей / Л.И. Захарова. – Саратов: Саратовский университет, 2023. – С. 25–30.

15. Иващенко, Н.Г. Высвобождение персонала: юридические аспекты и вызовы / Н.Г. Иващенко. – Екатеринбург: УрГЭУ, 2024. – С. 45–50.

16. Камарова, Т.А. Применение программы аутоплейсмента при высвобождении персонала в организациях / Т.А. Камарова. – М.: Управленец. – 2021. – № 5. – С. 40–45.

17. Климова, А.В. Стратегии выхода на рынок труда для высвобожденных сотрудников / А.В. Климова. – Новосибирск: Сибирский федеральный университет, 2022. – С. 35–40.

18. Кожевникова, Т.И. Влияние высвобождения на моральный климат в коллективе / Т.И. Кожевникова. – Екатеринбург: УрФУ, 2023. – С. 40–45.

19. Кольцов, В.А. Оценка влияния высвобождения персонала на организацию / В.А. Кольцов. – М.: Бизнес–эксперт, 2021. – № 1. – С. 5–10.

20. Котов, Н.И. Программа поддержки высвобожденных работников в компании / Н.И. Котов. – Губкин: Губкинский университет, 2022. – С. 62–67.

21. Кузнецова, Н.Н. Повышение эффективности управления при высвобождении персонала в организации / Н.Н. Кузнецова. – М.: Видар, 2021. – № 6. – С. 25–30.

22. Ларина, Д.Г. Эффективные инструменты поддержки при высвобождении / Д.Г. Ларина. – Москва: КноРус, 2021. – С. 50–55.

23. Лебедев, В.Г. Кризисные стратегии: высвобождение и реинтеграция / В.Г. Лебедев. – Екатеринбург: НЭТИ, 2024. – С. 50–55.

24. Лебедев, Д.В. Анализ методов высвобождения и их влияние на корпоративную культуру / Д.В. Лебедев. – Москва: Инфра–М, 2023. – С. 30–35.

25. Маркова, Ю.В. Проблемы адаптации высвобожденных

сотрудников / Ю.В. Маркова. – Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2021. – С. 60–65.

26. Морозова, О.В. Этические аспекты высвобождения сотрудников / О.В. Морозова. – Тюмень: ТюмГУ, 2022. – С. 40–45.

27. Николаев, К.П. Эмоциональные аспекты высвобождения персонала / К.П. Николаев. – М.: Гуманитарные науки, 2023. – № 2. – С. 20–25.

28. Павлов, Л.А. Подходы к управлению высвобождением персонала в условиях кризиса / Л.А. Павлов. – М.: РГУ, 2021. – С. 50–55.

29. Пальчикова, Л.Н. Поддержка высвобождаемых сотрудников: зарубежный опыт / Л.Н. Пальчикова. – Санкт–Петербург: СЗИУ, 2023. – С. 30–35.

30. Пименова, А.А. Перспективы трудоустройства высвобожденных сотрудников / А.А. Пименова. – Ростов–на–Дону: РГЭУ, 2022. – С. 45–50.

31. Пугачев В.П. Управление персоналом организации / В.П. Пугачев. – М.: Юрайт. 2024. 524 с.

32. Романов, Ю.П. Аутплейсмент: правовые и экономические аспекты / Ю.П. Романов. – Краснодар: КубГУ, 2024. – С. 35–40.

33. Савельев, Н.М. Социальное партнерство при высвобождении сотрудников / Н.М. Савельев. – М.: Институт управления, 2022. – С. 32–37.

34. Савельева, А.В. Влияние высвобождения персонала на развитие организационных стратегий / А.В. Савельева. – Омск: ОмГПУ, 2023. – С. 15–20.

35. Семенова Л.М. Управление персоналом. Имиджбилдинг на рынке труда/ Л.М. Семенова. – М.: Юрайт. 2023. 244 с.

36. Сидорова, М.В. Практика выхода на рынок труда высвобожденных сотрудников / М.В. Сидорова. – Казань: Казанский университет, 2023. – С. 50–55.

37. Смирнов, И.В. Инновационные подходы к управлению выходом сотрудников / И.В. Смирнов. – Ярославль: Педагогика, 2024. – С. 42–47.

38. Сомова, И.П. Высвобождение как важный элемент HR–стратегии / И.П. Сомова. – Владивосток: Дальневосточный университет, 2024. – С. 15–20.
39. Тихонова, И.П. Роль HR в процессе высвобождения персонала / И.П. Тихонова. – Казань: Набережночелнинский государственный нефтяной институт, 2022. – С. 75–80.
40. Федоренко, Я.Н. Высвобождение и экономические последствия для региона / Я.Н. Федоренко. – Красноярск: КГЭУ, 2024. – С. 37–42.
41. Федотова, О.А. Оценка эффективности программ поддержки высвобожденных сотрудников / О.А. Федотова. – СПб.: Лань, 2022. – С. 80–85.
42. Фролов, А.П. Способы минимизации стресса при высвобождении персонала / А.П. Фролов. – Челябинск: ЧелГУ, 2021. – С. 18–22.
43. Хромова, А.А. Аутплейсмент как социальная ответственность бизнеса / А.А. Хромова. – Владивосток: Дальневосточный федеральный университет, 2022. – № 4. – С. 15–20.
44. Широкова, И.В. Влияние высвобождения на корпоративное управление / И.В. Широкова. – Тюмень: ТюмГПУ, 2021. – С. 10–15.
45. Щеголев, А.С. Инновационные методы управления персоналом в современных организациях / А.С. Щеголев. – СПб.: Питер, 2020. – С. 45–5
46. Щур, Д.Л. Система мотивации персонала: теория и практика / Д.Л. Щур. – М.: Экономика, 2021. – С. 78–85.
47. Эрентраут, К.Э. Управление талантами в эпоху цифровизации / К.Э. Эрентраут. – М.: Альпина Паблишер, 2022. – С. 112–119.
48. Юдина, А.В. Организационная культура как фактор развития персонала / А.В. Юдина. – Екатеринбург: УрФУ, 2021. – С. 67–74.
49. Юрченко, Т.И. Стратегическое управление человеческими ресурсами / Т.И. Юрченко. – Ростов н/Д: Феникс, 2020. – С. 98–105.
50. Яковлева, О.Н. Программа реинтеграции высвобожденных сотрудников / О.Н. Яковлева. – М.: Научный центр, 2022. – С. 30–35.