



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-
ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Выпускная квалификационная работа
38.03.02 Менеджмент «Управление человеческими ресурсами»

«Формирование системы стратегического управления персоналом
промышленного предприятия»

Выполнил:

студент группы ЗФ-409-114-4-1М
Васючков Евгений Александрович

Научный руководитель:

к.п.н., доцент, кафедры
экономики, управления и права
Корнцев Дмитрий Николаевич

Проверка на объем заимствований:

53,4 % авторского текста

Работа рекомендована к защите

рекомендована/не рекомендована

«15» 02 2017г

зав. кафедрой экономики, управления и права

[название кафедры]

к.э.н., доцент П.Г. Рябчук

Челябинск

2017

Оглавление:

Введение.....	5
Глава 1. Теоретические основы формирования системы стратегического управления персоналом промышленного предприятия.....	10
1.1. Состояние проблемы стратегического управления промышленным предприятием в существующей теории менеджмента.....	10
1.2. Характеристика системы стратегического управления персоналом промышленного предприятия.....	20
1.3. Методы формирования системы стратегического управления персоналом промышленного предприятия.....	30
Выводы по 1 главе.....	40
Глава 2. Практическая работа по формированию системы стратегического управления персоналом в ЗАО «Магнитогорская птицефабрика».....	42
2.1. Общая характеристика системы управления персоналом ЗАО «Магнитогорская птицефабрика»	42
2.2. Программа формирования системы стратегического управления персоналом в ЗАО «Магнитогорская птицефабрика».....	49
2.3. Оценка экономической эффективности программы формирования системы стратегического управления персоналом в ЗАО «Магнитогорская птицефабрика».....	57
Выводы по 2 главе.....	61
Заключение.....	77
Глоссарий.....	66
Библиографический список.....	68

Введение

Актуальность темы исследования. Развитие рыночных отношений в России и ее интеграция в мировую экономику требуют быстрой ориентации нового фирменного управления, и в первую очередь - стратегического управления персоналом. Это обуславливает значимость и необходимость собственного, российского исследования проблем теории и практики стратегического управления персоналом в условиях адаптации производства в изменяющейся рыночной экономике России.

Актуальность проблемы исследования обусловлена новизной ее постановки для российских предприятий, не имеющих еще достаточного эмпирического опыта управления в конкурентной среде.

Быстрое и адекватное, подчиненное реагирование на изменения во внешней среде, перестройка внутренней среды требуют принципиально нового системного инструментария стратегического управления персоналом цепочкой решений «цели-стратегии-задачи-работы».

Эта схема должна оцениваться как глубинная, сущностная схема методологии стратегического управления персоналом, а также рассматриваться в виде определенного организационного проектного модуля, для создания эмпирических схем, которые можно было бы применить для разных предприятий.

Организационный проектный модуль стратегического управления персоналом фирмой должен быть как схема-принцип и выражать сущность стратегического управления персоналом, из системной структуры которого можно проектировать различные проекты стратегического развития предприятий.

На базе этой методологической схемы мы постулируем все основные понятия стратегического менеджмента и отмечаем, что стратегическое управление разворачивается во внешней среде, в потребностях собственника, во внутренней среде фирмы и в рефлексии между ними.

Определившись с сущностной схемой стратегического управления персоналом, и обозначив основные закономерности отношений основных элементов производственной системы - предприятия, возникает вопрос об их соотношении в системе, построенной с помощью этой схемы-принципа.

Степень разработанности проблемы. Анализ специализированной литературы позволяет выделить несколько групп научных трудов по рассматриваемой тематике:

Исследования по общей теории менеджмента таких ученых, как Акофф Р., Альберт М., Берталанфи Л., Гелбрейт Дж., Генкин Б.М., Герчикова И.Н., Градов А.П., Ершов В.Ф., Кобзев В.В., Котлер Ф., Крупанин А.А., Маршалл А., Мескон М., Мильнер Б., О-Шонесси Дж., Портер М., Пригожий А.И., Садчиков И.А., Тейлор Ф., Файоль А., Фостер Р., Хедоури Ф., Чистов Л.М., Шумпетер И.

С точки зрения становления и совершенствования стратегического управления персоналом в условиях российской экономики, в данных исследованиях особое значение приобретает изучение общих подходов, методов, способов и принципов управления, вопросов формирования управленческих процессов, раскрывающих содержание таких основополагающих понятий как цели, стратегии; их системные взаимосвязи и общие системные функции управления. Это основа организации процессов управления, позволяющих определить их место и значение в процессе стратегического управления персоналом.

Исследования вопросов организации механизма стратегического управления персоналом нашли отражение в работах следующих авторов: Альтманна Г.Х., Ансофф П., Аренкова И.А., Багиева Г.Л., Балуковой В.А., Боумэна К., Валдайцева СВ., Виханского О.С, Долгорукова А.М., Добреньковой Е.В., Друкера П., Кабакова В.С., Клиланда Д., Краюхина Г.А., Круглова М.И., Ламбена Ж-Ж., Лунева В.П., Немчина А.М., Сидорова И.И., Тренева Н.Н., Уткина Э.А., Хасби Д. и других.

Анализ отечественной и зарубежной специализированной литературы позволяет сделать вывод о существовании большого количества мнений о сущности и структуре процесса стратегического управления персоналом, количестве, содержании и последовательности его этапов, механизма его формирования и регулирования. Однако в этих работах, как правило, отсутствуют системность, цикличность, уровневость проектирования процесса стратегического управления персоналом предприятия.

Эта множественность и неопределенность точек зрения предопределяет проблему выявления и четкого описания технологии, организации и регулирования стратегического управления персоналом на предприятии.

Недостаточность научных разработок данной проблемы, противоречивость подходов к ее изучению, отсутствие существенных результатов потребовали сформировать целостное, системное представление о методах формирования механизма стратегического управления персоналом на предприятии, что и определило выбор **темы** квалификационного исследования: **«Формирование системы стратегического управления персоналом промышленного предприятия».**

Цель исследования: теоретическое обоснование и разработка программы формирования системы стратегического управления персоналом в ЗАО «Магнитогорская птицефабрика».

Объект исследования: системы стратегического управления в ЗАО «Магнитогорская птицефабрика».

Предмет исследования: формирование системы стратегического управления персоналом в ЗАО «Магнитогорская птицефабрика».

Задачи исследования:

1. Изучить состояние проблемы стратегического управления промышленным предприятием в существующей теории менеджмента.
2. Выявить эффективные методы формирования системы стратегического управления персоналом промышленного предприятия.

3. Разработать программу формирования системы стратегического управления персоналом в ЗАО «Магнитогорская птицефабрика».

Теоретической основой квалификационной работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области стратегического управления персоналом. Основные труды в области стратегического управления персоналом принадлежат зарубежным исследователям. К их числу относятся: Д. Клиланд, Г. Минцберг, М. Портер, А. Стрикленд, А. Томпсон и другие.

В то время, когда ученые зарубежных стран стали уделять значительное внимание вопросам стратегического управления персоналом, в отечественной экономической литературе больше рассматривались проблемы, связанные с использованием программно-целевых методов управления. Большой вклад в решение данной проблемы внесли А.Г. Аганбегян, Л.И. Евенко, Б.З. Мильнер, Г.Х. Попов.

В ряде работ предлагалось создавать специальные службы, занимающиеся совершенствованием управления в рамках существующей системы управления. Данный вопрос нашел отражение в работах В.И. Буркова, В.А. Ирикова, О.С. Виханского и других.

В настоящее время концепция стратегического управления персоналом наиболее широко представлена в работах А.П. Градова, В.А. Трайнева, О.С. Виханского, А.И. Петрова, Н.Л. Писаренко.

Информационную основу исследования составили статистическая и отчетная документация служб и подразделений предприятия ООО СКБ «ПОЛАРЕС», данные опроса руководителей, специалистов предприятия, а также представителей среды непосредственного окружения предприятия.

Практическая значимость квалификационного исследования заключается в возможности широкого использования его результатов в области стратегического управления персоналом, в том, что содержащиеся в ней теоретические разработки и рекомендации носят, в том числе прикладной характер и могут быть использованы при разработке организации и

регулировании процесса стратегического управления персоналом на промышленных предприятиях.

Методологической основой квалификационной работы послужили **методы** системного, функционального, логического анализа, экономико-математические, экспертные и статистические методы.

База исследования: Российская Федерация, Челябинская область, Агаповский район, пос. Приуральский.

Почтовый адрес: 457432, Российская Федерация, Челябинская область, Агаповский район, пос. Приуральский.

Контактные телефоны: [3511] 34-62-29.

Расчетный счет № 40702810620030000024 в Магнитогорском филиале Челябинвестбанка. Место нахождения [почтовый адрес] банка: 455044 г. Магнитогорск, пр. Ленина, 78.

Структура данной работы: данная работа состоит из введения, 2х глав, заключения, глоссария и библиографического списка.

Глава 1. Теоретические основы формирования системы стратегического управления персоналом промышленного предприятия

1.1. Состояние проблемы стратегического управления промышленным предприятием в существующей теории менеджмента

Стратегическое управление - это такое управление, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей [1].

Объектами стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации.

Предметом стратегического управления являются:

1] Проблемы, которые прямо связаны с генеральными целями организации.

2] Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме.

3] Проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате действия многочисленных внешних факторов. Поэтому, чтобы не ошибиться в выборе стратегии, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее организации.

Стержнем стратегического управления выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий. Стратегия - это заранее

спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата. Ключевые характеристики стратегического аспекта управления организацией в сравнении с оперативным [текущим] управлением, практиковавшимся в бизнесе свыше 20 лет назад.

Сущность стратегического управления заключается в ответе на 3 важных вопроса:

1. В каком положении предприятие находится в настоящее время?
2. В каком положении оно хотело бы находиться через 3, 5, 10 месяцев?
3. Каким способом достичь желаемого результата?

Для решения первого вопроса необходима информационная основа с соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Второй вопрос отражает такую важную особенность для стратегического управления, как его ориентация на будущее. Необходимо определить к чему стремиться, какие ставить цели. Третий вопрос связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух предыдущих этапов. Важнейшими составляющими данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать данную стратегию [2].

Таким образом, сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды [25].

Стратегическое управление на предприятии выражается в следующих пяти функциях:

1. Планирование стратегии.
2. Организация выполнения стратегических планов.

3. Координация действий по реализации стратегических задач.
4. Мотивация на достижение стратегических результатов.
5. Контроль за процессом выполнения стратегии[33].

Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и бюджетирование.

Прогнозирование предшествует собственно составлению стратегических планов. Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов [условий] функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска. Систематический прогноз позволяет выработать обоснованный подход к стратегии предприятия. В прогнозировании традиционно используются три измерения: время [как далеко вперед мы пытаемся заглянуть?], направление [каковы тенденции будущего?] и величина [насколько существенны будут перемены?].

С учетом результатов проведенного анализа руководство предприятия формулирует миссию [сферу бизнеса, глобальную цель], определяет перспективы развития организации и разрабатывает стратегию. Увязка стратегических целей предприятия с результатами деятельности отдельных подразделений осуществляется посредством разработки необходимой программы действий и составления бюджета. Бюджетирование включает стоимостную оценку программы и распределение ресурсов. Организация выполнения стратегических планов предполагает формирование будущего потенциала предприятия, согласование структуры и системы управления с выбранной стратегией развития, создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегию [12].

Координация действий менеджеров по формированию и реализации генеральной стратегии заключается в согласовании стратегических решений различных уровней и последовательной консолидации целей и стратегий структурных подразделений на более высоких ступенях управления. Мотивация как функция стратегического управления связана с разработкой

системы стимулов, побуждающих к достижению поставленных стратегических результатов. Контроль состоит в непрерывном наблюдении за процессом реализации стратегических планов. Он призван заблаговременно определять надвигающиеся опасности, выявлять ошибки и отклонения от принятых стратегий и политики предприятия.

Реализация функций стратегического управления осуществляется посредством разработки и принятия стратегических решений. Стратегическими решениями называют управленческие решения, которые ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных решений, сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы и связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия [41].

К числу стратегических решений, например, можно отнести:

- реконструкцию предприятия;
- внедрение новшеств [изменение организационно-правовой формы, новые формы организации и оплаты труда, взаимодействия с поставщиками и потребителями];
- выход на новые рынки сбыта;
- приобретение, слияние предприятий.

Стратегические решения имеют ряд отличительных особенностей. Основные из них:

- инновационный характер;
- направленность на перспективные цели и возможности;
- сложность формирования при условии, что множество стратегических альтернатив неопределенно;
- субъективность оценки;
- необратимость и высокая степень риска.

Стратегическое управление базируется на ряде принципов, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления.

Научность в сочетании с элементами искусства. Менеджер в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации. Реализация этой задачи предполагает помимо знаний владение искусством ведения конкурентной борьбы, умение найти выход из самой затруднительной ситуации, сосредоточиться на ключевых проблемах, выделить главные достоинства своей организации.

Целенаправленность стратегического управления. Стратегический анализ и формирование стратегии должны подчиняться принципу целенаправленности, т.е. быть всегда ориентированы на выполнение глобальной цели организации. В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегическое управление призвано обеспечить осознанное направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.

Гибкость стратегического управления. Подразумевает возможность внесения корректив в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям предприятия, уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы [23].

Единство стратегических планов и программ. Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно увязаны между собой. Единство стратегических планов коммерческих организаций достигается посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов.

Наряду с хронологической классификацией истории стратегического менеджмента весьма интересно проанализировать его становление и развитие с парадигмальных позиций.

Основательная классификация такого рода представлена в книге Генри Минцберга, Брюса Альстренда и Джозефа Лэмпелла, при явном доминировании первого из них [58, с.37].

В понимании стратегии авторы увидели «5П»: стратегия может пониматься как план [будущий результат, ориентир, направление развития на базе прогноза], как принцип поведения [реально осуществляемая модель поведения], как позиция [реальное расположение на конкретных рынках], как перспектива [большое будущее организации] и как прием [особый маневр в конкурентной борьбе].

Этими же авторами определено десять основных научных школ и даны определения описывающие парадигмы, принципиальное видение их сторонниками стратегического управления как процесса [59, с.120].

Первые три школы имеют предписывающий характер – их приверженцев скорее интересует то, как должны формироваться стратегии, нежели то, как они в действительности разрабатываются.

Следующие шесть школ рассматривают специфические аспекты процесса формулирования стратегии. Их сторонников интересуют не только предписания идеального стратегического поведения, сколько описание реальных процессов разработки стратегии.

Последняя по данной классификации школа конфигурации выбирает в себя все остальные подходы, собирая содержание стратегии, процесс ее формирования, организационную структуру и ее окружение в последовательной стадии, составляющие жизненный цикл организации.

ПРЕДПИСЫВАЮЩИЙ ХАРАКТЕР имеют: школа дизайна [формирование стратегии как конструирование и проработка и как сознательное моделирование], школа планирования [формирование стратегии как формальный процесс], школа позиционирования [формирование стратегии как аналитический процесс].

Наиболее известные представители первой школы – Альфред Чендлер, опубликовавший в 1962 г. Книгу «Стратегия и структура», и Кенте Эндрюс,

ведущий теоретик базового учебника Гарвардского Университета «Политика бизнеса» [1969 г.] [67. с.89]. Ими декларированы следующие требования:

- формирование стратегии должно быть продуманным процессом сознательного мышления;
- ответственность за контроль над стратегическим процессом и за его сознательный характер возлагается на руководителя;
- модель построения стратегии должна быть достаточно простой [а, значит достаточно определенной] и неформальной;
- стратегия должна быть единственной в своем роде, уникальной, полученной в результате индивидуального моделирования;
- процесс формирования может считаться завершенным, когда стратегия сформулирована как перспектива;
- только после выполнения вышеизложенных требований стратегия может подлежать внедрению.

Главные недостатки такого подхода – определенная абстрагированность мышления от действия, утрата стратегией гибкости.

Первым российским опытом конструирования стратегии стал план, известный как план электрификации России, разработанный комиссией ГОЭЛРО и принятый в декабре 1920 г [45, с.6]. Данный план не был исключительно планом электрификации, в основу его создания закладывались значительно более методологические предпосылки.

Авторы исходили из того, что «составить план народного хозяйства России на электрической основе невозможно, не отдавая себе более или менее ясного отчета о перспективах этого хозяйства в целом. Более того, составить проект электрификации России – это означает дать красную руководящую нить для всей созидательной хозяйственной деятельности, построить основные леса для реализации единого государственного плана народного хозяйства».

План ГОЭЛРО стал первой в истории России комплексной программой кардинальной перестройки промышленности, транспорта, сельского

хозяйства, социально – бытовой и культурной сферы на базе электрификации и вывода страны из разрухи [70, с.8].

План предусматривал наибольший рост отраслей тяжелой индустрии. В нем был дан конкретный анализ запасов топлива в России и производительности труда в топливдобывающем комплексе. Очень серьезное внимание в плане ГОЭЛРО было уделено использованию водной энергии. Более половины объема плана составляли разделы, посвященные электрификации промышленности и сельского хозяйства. Именно здесь были сосредоточены основные идеи и подходы по переустройству и развитию экономики России [61, с.2].

Не только писатель – фантаст Г.Уэллс, но и многие российские государственные деятели, включая Л.Д. Троцкого, рассматривали план ГОЭЛРО как утопию. Но развитие событий развенчало сомнения скептиков. Предусмотренное планом ГОЭЛРО удвоение уровня промышленного производства было достигнуто уже в 1930 году. План ГОЭЛРО создал мощную базу для развития экономики страны, что позволило ей выстоять в тяжелейших условиях Великой Отечественной войны и последующего восстановления [44, с.48].

Правда, не все задачи плана были решены полностью. Так, удельный вес применения электроэнергетики в сельском хозяйстве и в бытовом употреблении на селе исчислялся в 1935 г. Всего лишь несколькими процентами. До сегодняшнего дня эти задачи нельзя считать полностью разрешенными [56, с.8].

Основоположником школы планирования явился уже упоминавшийся Игорь Ансофф, опубликовавший в 1965 г. книгу «Корпоративная стратегия». Особый упор в этой школе делается на количественном представлении целей организации и разработке последовательности шагов, соответствующих процедур [декомпозиции, составления различных таблиц и др.]. Ведущая роль в этой работе отводится профессиональным «плановикам – стратегам», важнейшие инструменты – т.н. «сценарное планирование», программное

обеспечение типа «Project Management» [управление проектами] и др. [53, с.28]. Наиболее часто проявлявшийся недостаток такого подхода – увлеченность внутренними процедурами в ущерб собственно выбору стратегии, стратегическому творчеству; общая идея стратегии может выбираться второпях, зато потом единственный [но не лучший] вариант будет тщательно прорабатываться.

Программа «500 дней» [разработчики С. Шаталин, Н. Петраков, Г. Явлинский, С. Алексашенко, А. Вавилов, Л. Григорьев, М. Задорнов, В. Мартынов, В. Мациц, А. Михайлов, Б. Федоров, Т. Ярыгина, Е. Ясин] была разработана в 1990 г. по совместному поручению политических лидеров СССР [М. Горбачев] и РСФСР [Б. Ельцин] [49, с.160]. Ее девизом звучали три слова: «Человек, Свобода, Рынок». Программа ставила задачу: все, что возможно, взять у государства и отдать людям. Авторы основывали свои прогнозы и рекомендации на тезисе о том, что возвращение народу значительной части собственности и ресурсов [приватизация] на различных условиях обеспечит их гораздо более эффективное хозяйское использование и позволит избежать многих негативных явлений в процессе перехода к рынку.

Делая главный акцент на приватизации, фактически реализованной как перераспределение собственности внутри определенных элитных групп, и на введении свободных рыночных цен, авторы проекта «запланировали» на 1992 г. до 12 млн. безработных.

Программа не обеспечивала механизмов защиты социальных прав граждан России, не давала ответ на вопрос о том, как будет развиваться общественный сектор экономики, что делать с устаревшим и изношенным оборудованием, с основной частью отечественной промышленности, кроме предприятий, наиболее привлекательных для приватизации.

Проект «500 дней» составлялся правительственными экспертами в определенно сжатые сроки, его текст был недоступен не только населению, но и большинству депутатского корпуса России, и в конце концов оказался

отвергнут даже его заказчиками. Фактическое выполнение многих тезисов программы началось только после того, как завершилась политическое противостояние Горбачева М.С. и Ельцина Б.Н. [13, с.5].

Основы ШКОЛЫ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ заложили уже упоминавшиеся нами военные стратеги – Сунь-Цзы, К.Клаузевиц и др. К ней также принадлежит достижения консалтинговых компаний Boston Consulting Group BCG [разработка матрицы «Рост рынка/ Доля рынка»] и MsKinsey [72, с.230].

К основоположникам этой школы относят Майкла Портера с книгой «Конкурентная стратегия» [1980 г.]

Исходные позиции этой школы таковы:

— Стратегии представляют собой рыночные позиции компаний [рыночный лидер, претендент на лидерство и др.], которые могут быть идентифицированы [вариантов обычно приводится немного: это стратегии дифференциации, фокусирования и экономии на издержках].

— Эти рыночные позиции являются конкурентными, опирающимися на известные пять сил, определяющих уровень конкуренции в отрасли [угрозы входа на рынок новых конкурентов, рыночная власть поставщиков, рыночная сила клиентов фирмы, угрозы появления товаров – заменителей, интенсивность конкуренции между действующими производителями].

— Процесс формирования стратегии – это сделанный на основе аналитических расчетов выбор одной из определенных позиций, чаще всего – позиции лидера в том или ином перспективном сегменте рынка, путем эксплуатации избранного конкурентного преимущества.

— Основную роль в этом процессе играют аналитики [штатные «серые кардиналы» или привлеченные консультанты], предоставляющие результаты своих расчетов официально контролирующим выбор топ - менеджером.

— В итоге этого процесса организация получает «готовую к употреблению» стратегию; структура рынка активно стимулирует возникновение предначертанных стратегий позиционирования, которые в свою очередь активно воздействуют на организационную структуру.

Создание необходимых условий для реализации стратегии. Стратегический план не обеспечивает его обязательного успешного выполнения. Процесс стратегического управления должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, т.е. формирование сильной организационной структуры, разработку системы мотивации, совершенствование структуры управления.

1.2 . Характеристика системы стратегического управления персоналом промышленного предприятия

Система [от др.-греч. σύστημα — целое, составленное из частей; соединение] — множество элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которое образует определённую целостность, единство.

Система управления — систематизированный [строго определённый] набор средств сбора сведений о подконтрольном объекте и средств воздействия на его поведение с целью достижения определённых целей. Объектом системы управления могут быть как технические объекты, так и люди. Объект системы управления может состоять из других объектов, которые могут иметь постоянную структуру взаимосвязей. Системы управления с участием людей как объектов управления зачастую называют системами менеджмента.

Управление персоналом [англ. *human resources management, HRM, HR-менеджмент*] — область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции и оптимальное его использование. Управление персоналом является неотъемлемой частью качественных систем управления организации.

Система управления персоналом — совокупность процессов эффективного использования и развития человеческих ресурсов предприятия для достижения организационных и личных целей персонала, путём применения экономических, организационных и социально-психологических методов управления.

Система управления персоналом обеспечивает непрерывное совершенствование методов работы с кадрами и использованием достижений отечественной и зарубежной науки и наилучшего производственного опыта.

Сущность управления персоналом, включая наемных работников, работодателей и других владельцев предприятия заключается в установлении организационно-экономических, социально-психологических и правовых отношений субъекта и объекта управления. В основе этих отношений лежат принципы, методы и формы воздействия на интересы, поведение и деятельность работников в целях максимального использования их.

Управление персоналом занимает ведущее место в системе управления предприятием. Методологически эта сфера управления обладает специфическим понятийным аппаратом, имеет отличительные характеристики и показатели деятельности, специальные процедуры и методы – аттестация, эксперимент и другие; методы изучения и направления анализа содержания труда различных категорий персонала.

На современном этапе совершенствования экономики в России происходят принципиальные изменения в системе управления предприятиями. Следствием таких изменений становятся новые подходы к организации и качеству управления предприятием, а также к управленческим кадрам.

Для преодоления экономического кризиса необходимо решить ряд проблем, связанных с изменением в системе управления персоналом организации. В силу этого особую важность и практическую значимость приобретает эффективное управление персоналом. До недавнего времени это понятие практически отсутствовало в управленческой практике, хотя в

каждой организации существовала подсистема управления персоналом [отдел кадров], в обязанности которого входили прием и увольнение работников, обучение и переподготовка кадров и т.д. Но отделы кадров, как правило, имели низкий организационный статус, являлись слабыми в профессиональном отношении. Они были структурно разобщены с другими подразделениями, которые выполняли функции управления кадрами [отдел труда и заработной платы, юридический отдел и другие]. И, как следствие, он не являлся ни методическим, ни информационным, ни координирующим центром кадровой работы организации.

Современным кадровым службам недостаточно только оформлять приказы и распоряжения, хранить кадровую информацию. Они постепенно должны превращаться в центры по разработке и реализации стратегии организации труда, цель которой – повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала, разработка и реализация программ совершенствования кадров, обеспечение справедливой оплаты труда и т.д.

Следовательно, формирование эффективной системы управления персоналом является одной из наиболее важных задач современного менеджмента.

Эффективность функционирования различных органов государственной власти и управления во многом зависит от организации деятельности государственной службы как правового и социального института, от того, насколько хорошо поставлена работа по подбору расстановке и переподготовке кадров, от соответствия их профессиональной квалификации и организации труда современным требованиям. Многие вопросы организации государственной службы и кадровой политики еще не решены и требуют пересмотра. Сложившееся к настоящему времени положение дел слабо стимулирует эффективную деятельность государственных служащих, не дает им ясных перспектив должностного роста, не решает вопросы контроля и применения мер ответственности за некачественную, недобросовестную работу, за неисполнение решений.

Принципы управления – основополагающие идеи, закономерности и правила поведения руководителей по осуществлению управленческих функций. Познавая принципы, люди открывают закономерности, принципы управления персоналом отражают требования объективно действующих экономических законов и закономерностей, поэтому и сами являются объективными.

Таких принципов множество, но при всех условиях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся в отечественных организациях принципов: научности, демократического централизма, плановости, первого лица, единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, центрального и целевого управления, контроля исполнения решений и др. Ряд американских и японских корпораций широко используют следующие принципы управления персоналом: пожизненного найма, контроля исполнения заданий, основанного на доверии; сочетание такого контроля с корпоративной культурой, консенсуальное принятие решений, т.е. обязательное одобрение принимаемых решений большинством работников.

Методы управления – это совокупность приемов и способов воздействия на объект управления для достижения поставленных целей, т.е. способы воздействия на коллектив и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в производственном процессе.

Методы подразделяются на три группы [рис. 12]:

- организационно – административные, основанные на прямых директивных указаниях;
- экономические, обусловлены экономическими стимулами;
- социально-психологические, применяемые с целью повышения социальной активности работников.

Возможны три формы проявления административных методов:

1. Обязательное предписание [приказы, запрет];

2. Согласительные [консультация, разрешение компромисса]; рекомендации, пожелания [совет, разъяснение].

Организационное воздействие на структуру управления осуществляется путем организационного регламентирования, нормирования, инструктирования.

Распорядительное воздействие на коллектив или личность предполагает подчинение, которое бывает трех типов:

- вынужденное или внешне навязанное [сопровождается чувством зависимости и принимается как нажим сверху];
- пассивное [удовлетворение, вызванное освобождением от принятия самостоятельных решений];
- осознанное, внутренне обоснованное подчинение.

Прямые воздействия могут усилить пассивность персонала или привести к скрытому неповиновению. Поэтому наиболее эффективны косвенные методы воздействия, которые осуществляются посредством постановки задач и создания стимулирующих условий.

Экономические методы выступают в следующих формах: планирование, анализ, предоставление экономической самостоятельности. Это вызывает материальную заинтересованность работников результатами своего труда.

Социально – психологические методы – совокупность специфических способов воздействия на личностные отношения и связи, возникающие в трудовых коллективах. Для наибольшей эффективности воздействия необходимо знать психологические особенности исполнителей, социально – психологические характеристики коллективов; использовать приемы, которые носят личностный характер [личный пример, авторитет, убеждение, соревнование, ритуалы, культура и прочее]. Приемы и способы социально – психологического воздействия определяются компетентностью и способностями руководителя. Все методы связаны между собой.

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают [или следуют] один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность.

В этом заключена важная особенность структуры стратегического управления персоналом[44].

1. Анализ среды. Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления персоналом, так как он обеспечивает как базу для определения миссии и целей фирмы, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Одной из ключевых ролей любого управления является поддержание баланса во взаимодействии организации со средой. Каждая организация вовлечена в три процесса:

- 1] получение ресурсов из внешней среды [вход];
- 2] превращение ресурсов в продукт [преобразование];
- 3] передача продукта во внешнюю среду [выход].

Управление призвано обеспечивать баланс входа и выхода. Как только в организации нарушается баланс, она встает на путь умирания. Современный рынок резко усилил значение процесса выхода в поддержании этого баланса. Это как раз и находит отражение в том, что в структуре стратегического управления персоналом первым блоком является блок анализа среды.

Анализ среды предполагает изучение трех ее составляющих:

- * макроокружения;
- * непосредственного окружения;
- * внутренней среды организации.

Анализ внешней среды [макро- и непосредственного окружения] направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать фирма, если

она успешно поведет работу, и на то, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя отвести негативные выпады, которые может преподнести ей окружение.

Анализ макроокружения включает изучение влияния экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и т.п. [45].

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам:

- 1] покупатели,
- 2] поставщики,
- 3] конкуренты,
- 4] рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели организации, более верно сформулировать миссию, т.е. определить смысл и направления деятельности фирмы. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т.п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- 1] кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы и т.п.;
- 2] организация управления;
- 3] производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки;
- 4] финансы фирмы;

5] маркетинг;

6] организационная культура [33].

2. Определение миссии и целей. Одной из ключевых задач управления является поддержание баланса между входом и выходом организации. Другой не менее важной задачей управления является установление баланса интересов различных социальных институтов и групп людей, заинтересованных в функционировании организации и оказывающих влияние на характер, содержание и направленность ее функционирования. Баланс интересов определяет то, куда будет двигаться организация, ее целевую ориентацию в виде миссии и целей.

Определение миссии и целей организации, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления персоналом, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в формировании миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Миссия придает организации оригинальность, наполняет работу людей особым смыслом. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. И завершается эта часть стратегического управления персоналом подпроцессом установления краткосрочных целей.

Формирование миссии и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

3. Выбор стратегии. После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами фирма будет добиваться достижения целей. Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевинной стратегического управления персоналом.

Определение стратегии - это не составление плана действий. Определение стратегии - это принятие решения по поводу того, что делать с

отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.п.

4. Выполнение стратегии. Особенность процесса выполнения стратегии состоит в том, что он не является процессом ее реализации, а лишь создает базу для реализации стратегии и достижения фирмой поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает потому, что либо неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не осуществляется и потому, что управление не может должным образом привлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию человеческого потенциала.

Основная задача этапа выполнения стратегии состоит в том, чтобы создать необходимые предпосылки для успешной реализации стратегии. Таким образом, выполнение стратегии - это проведение стратегических изменений в организации, переводящих ее в такое состояние, в котором организация будет готова к проведению стратегии в жизнь [74].

5. Оценка и контроль реализации стратегии. Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Основные задачи любого контроля следующие:

- 1] определение того, что и по каким показателям проверять;
- 2] оценка состояния контролируемого объекта в соответствии с принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями;
- 3] выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки;

4] осуществление корректировки, если она необходима и возможна [67].

В случае контроля реализации стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию, и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей фирмы.



**Рисунок 1. Система стратегического управления персоналом
промышленного предприятия**

1.3. Методы формирования системы стратегического управления персоналом промышленного предприятия

Одной из ключевых составляющих стратегического управления персоналом является стратегия.

Стратегия организации – это комплекс принципов деятельности организации и ее отношений с внешней и внутренней средой, перспективных целей организации, а также соответствующих решений по выбору инструментов достижения этих целей [с определенными запасными вариантами] и ориентации деловой активности организации [16, с.374].

Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания деятельности по стратегическому управлению [23, с.65].

В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде.

Определение стратегии для организации принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится организация, поэтому процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные шаги: уяснение текущей стратегии; проведение анализа портфеля продукции; выбор стратегии организации и оценку выбранной стратегии [18, с.186].

Для уяснения текущей стратегии необходимо объективно оценить внешние и внутренние факторы, влияющие на стратегическое управление организацией. Ведь для осмысления того, что будет в дальнейшем с организацией нужно прежде всего видеть среду, ее окружающую.

Для стратегического управления персоналом в России это очень актуально, т.к. с 1985 г. среда потеряла устойчивость и менялась многократно и каждый раз – довольно радикально [35, с.14].

Внешняя среда стратегического управления персоналом – это совокупность внешних субъектов и сил [факторов], активно влияющих на

положение и перспективы организации, на эффективность деятельности ее субъектов менеджмента.

Внешняя среда включает в себя макросреду, состоящую из факторов широкого социального плана и системного, общего, преимущественно косвенного действия, и микросреду – конкретных субъектов, чьи действия и отношения могут быть направлены на данного субъекта.

Внешняя среда может быть средой как прямого, так и косвенного [опосредованного и отсроченного] воздействия. В отношении элементов микросреды возможны определенные действия, сглаживающие негативные и усиливающие позитивные влияния или позволяющие их избежать или переменить путем соответствующего стратегического выбора; а сама организация и субъект менеджмента тоже может активно воздействовать на элементы этой среды [26, с.75].

Для проведения анализа внешней среды [изучение создаваемых угроз и возможностей], на наш взгляд, необходимо рассмотреть следующие факторы, влияющие на стратегическое управление организацией:

1. экономические факторы [инфляция, рентабельность, безработица];
2. социальные факторы [рождаемость, обеспеченность жильем, тенденции потребления и пр.];
3. культурные факторы [ценности и предпочтения потребителя];
4. ресурсы [материальные, трудовые, финансовые, инвестиционные и др.];
5. изменения законодательства, тарифов, налогов и пр.;
6. политические факторы [напр. выборы];
7. отраслевые факторы [конкуренция, цены, технологические изменения и пр.].

Внутренняя среда стратегического управления персоналом понимается как совокупность характеристик организации и ее внутренних субъектов [сил, слабостей], влияющих на положение и перспективы организации.

Для внутренней среды характерно, что это среда прямого воздействия – совокупность элементов и факторов, оказывающих непосредственное и немедленное влияние на организацию.

Для проведения анализа внутренней среды [сильные и слабые стороны организации], на наш взгляд, необходимо рассмотреть следующие факторы, влияющие на стратегическое управление:

1. стиль управления [личные качества, знания, навыки руководства];
2. капитал [размер капитала, ликвидность, объем долгов и т. п.];
3. трудовые ресурсы [квалификация работников, уровень окладов, часовых тарифных ставок и т.д.];
4. технология [прогрессивность технологии, степень модернизации, восприимчивость компании к новшествам и т.п.];
5. организация [структура, ориентация на удовлетворение потребностей клиентов, процесс принятия решений, открытость отношений внутри организации];
6. здания и сооружения [удобство зданий для клиентов и работников и др.];
7. рабочая сила [основные рабочие группы, ценности и убеждения сотрудников, личные цели и т.д.].

Так же мы можем выделить т.н. мезосреду – отраслевую, региональную, имеющую соответствующие промежуточные характеристики.

Исследование факторов, влияющих на стратегическое управление организацией производится с помощью следующих современных методов анализа:

1. Матрица STEP – анализа;
2. Матрица SWOT – анализа;
3. Детализация факторов на уровне «цель – задачи – мероприятия»;
4. Оценка выбранных факторов, отсев неосуществимых, неэффективных, ранжирование;

5. Детализация факторов и составление мероприятий на уровне планов действий подразделений и конкретных исполнителей;

6. Финансовое обоснование выбранных стратегий [анализ затрат и результатов].

По результатам анализа формируются варианты стратегического развития управляемой системой – фирмы, организации, предприятия.

STEP- [или PEST-] анализ проводится для адекватной оценки на организацию комплекса, состоящего как минимум из четырех типов факторов макросреды: социальные [С], технологические [Т], экономические [Э], политические [П]. Начальные буквы названий этих факторов и составили аббревиатуру данного метода анализа внешнего окружения организации [СТЭП – анализ] [24.с.103].

Это разновидность экспертного анализа. Эксперты обычно разделяются на команды по числу подсистем организации. Они определяют состав основных значимых факторов макросреды и ранжируют их по значимости, отдельно для каждой группы факторов.

Результаты работы подводятся в два этапа: сначала выявляются индивидуальные мнения всех участников, а затем мнения команд. В дальнейшем определяются статистические характеристики результатов ранжирования [оценки математического ожидания и среднеквадратического отклонения рангов].

Кроме количественных характеристик предпочтения, целесообразно бывает также попросить экспертов дать качественные характеристики факторов макросреды, описывающие ее состояние в перспективе [прогнозы на 5 и 10 лет].

Преимущества, которые дает анализ СТЭП – факторов:

1. Когда руководитель со своими ближайшими сотрудниками работают со СТЭП – факторами, они начинают думать о внешнем окружении, а не только говорить о нем.

2. У людей появляется «видение» внешнего окружения. Воспитывается культура учета факторов внешнего окружения

3. Свободно передвигаясь от фактора к фактору выстраивается целостная картина внешнего окружения.

4. Вырабатывается общий язык для анализа внешнего окружения.

5. Вырабатывается устойчивая привычка размышлять над внешним окружением и не увлекаться внутренними проблемами.

Аббревиатура SWOT складывается из первых букв английских слов Strengths – сильные стороны, Weaknesses- слабости, Opportunities – возможности, Threats – угрозы. Речь идет о внутренней среде [сопоставление собственных характеристик с характеристиками основных конкурентов, что позволяет оценить собственные силы и слабости] и о внешней среде, представляющей организации определенные положительные возможности и несущей в себе отрицательные факторы, угрозы [15.с.412].

На практике сначала анализируется именно внешняя среда; поэтому строго говоря, буквы О и Т должны были бы предшествовать буквам S и W. Расширенную первую часть SWOT – анализа, в которой характеристики фирмы могут быть оценены не только как силы или слабости, но и нейтрально [N –Neutral], на уровне основных конкурентов, называют SNW – анализом.

В зависимости от специфики деятельности организации те или иные перечисленные факторы внешней среды оказывают большее или меньшее влияние на результаты деятельности организации.

Анализ внутренних сильных и слабых сторон включает в себя оценку плюсов и минусов самой организации. В частности, в коммерческой организации анализируются и оцениваются: маркетинг, финансы, человеческие ресурсы, культура организации, производство.

Интегральная оценка, показывающая степень важности факторов для организации дает возможность выявить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для организации и, следовательно,

заслуживают самого серьезного внимания и могут влиять на эффективное стратегическое управление.

Классические экономические «угрозы» для современной развивающейся России названы президентом В.В. Путиным в послании Федеральному Собранию [2013 г.]. Это сырьевая направленность экономики России [ставящая страну в зависимость от конъюнктуры мировых сырьевых рынков], замедление роста экономики, сохранение неблагоприятного делового климата, отток капиталов и длительное недостаточное инвестирование экономики, беспорядок в межбюджетных отношениях, в целом деградация ресурсной базы экономики, качественное ухудшение производственно – технологического потенциала и другие факторы, способные привести к экономической стагнации [24.с.116].

В последние годы России предоставляются новые возможности для выхода из состояния перманентного экономического кризиса [рост мировых цен на нефть и др.].

Простейшая форма представления результатов SWOT-анализа приведена в таблице 1.

Таблица 1

Матрица SWOT

	возмо жности	угрозы	
сильные стороны	СИВ	СИУ	
слабые стороны	СЛВ	СЛУ	

Анализ модели пяти сил конкуренции дает возможность определить сильные и слабые позиции организации на рынке и определить области, стратегические изменения в которых [в соответствии с прогнозом] могут

дать максимальные результаты для развития бизнеса. По Портеру, необходимо:

- 1] определить выгодную позицию на рынке, которая обеспечит наилучшую защиту от пяти сил конкуренции;
- 2] составить прогноз вероятного потенциала прибыльности отрасли;
- 3] разработать мероприятия [как стратегические ходы], направленные на то, чтобы занять наиболее выгодную позицию на рынке.

Стержневые компетенции как способность организации к чему-то уникальному, обеспечивающему лидерские позиции среди конкурентов, легли в основу разработки стратегии в рамках следующих процедур:

- 1] определение уникальных свойств организации и ее конечного продукта;
- 2] оценка коллективных умений [совокупной системной компетенции] работников организации;
- 3] фокусирование внимания организации на стержневых компетенциях, которые составляют основу стратегии;
- 4] обеспечение невоспроизводимости стержневых компетенций организации;
- 5] разработка стратегии лидерства.

Описанный выше метод относят к традиционным методам формирования системы стратегического управления персоналом предприятием. Кроме того также существует матричный метод разработки стратегий, который состоит в разработке видения компании.

Различные состояния внешней и внутренней среды компании объясняют разнообразие самих компаний и их фактическое состояние. Многофакторность параметров, определяющих положение каждой конкретной организации, не позволяет их систематизировать и формализовать процесс разработки образа существующего и желаемого состояния организации.

Различный жизненный опыт работников организаций приводит к различному восприятию одних и тех же явлений, а неизбежные потери, искажения и опущения при вербальном описании самих организаций требуют долгих и болезненных в социальном плане согласований мнений. Поэтому эффективным является метод «рисования образов» [настоящего и будущего желаемого состояния организации] и последующего их описания, для определения «разрыва» между мечтой и действительностью. Формализовать процесс описания мечты и действительного состояния организации можно путем заполнения матрицы видения [таблица 2], где настоящее и будущее состояния организации представлены глазами стороннего наблюдателя и одного из работников организации изнутри.

Таблица 2

Матрица видения

Период времени	Взгляд	Оценка параметров организации	Описание состояния организации [настоящее и будущее]	Примечание
Настоящее	Вид со стороны	Пять сил конкуренции Типовые стратегии Возможности и угрозы Входящие ресурсы Выпускаемая продукция		
	изнутри	Сильные стороны Проблемы организации Ключевые компетенции Управление персоналом Ориентация		

		организации		
Будущее	со стороны	Пять сил конкуренции Типовые стратегии Возможности и угрозы Входящие ресурсы Выпускаемая продукция		
	изнутри	Сильные стороны Проблемы Ключевые компетенции Управление персоналом Ориентация организации		
Назначение	Мотивировать к достижению определенных результатов Объединить деятельность многих в одном направлении Помочь выработать критерии достижения целей Создать эталоны ценностей			
Требования	Мысленное путешествие от известного к неизвестному Взгляд на организацию с высоты птичьего полета Значительные качественные улучшения			

Взгляд со стороны направлен на оценку возможностей и угроз, определение конкурентного положения организации и соответствия ее одной из типовых стратегий, а также установление, что из ресурсов поступает в организацию и что организация передает во внешнюю среду, переработав указанные ресурсы.

Видение изнутри направлено на описание потенциала организации [ее сильных сторон] и назревших проблем, определение ключевых компетенций организации, а также особенностей управления персоналом и ориентации самой организации.

На данном этапе особое искусство состоит в умелом трансформировании множества слабых сигналов в систему, представляющую настоящее и будущее организации.

В теории и практике управления разработан целый ряд инструментов стратегического управления персоналом. В российской практике применяются в основном те из них, которые стали классикой [SWOT-анализ, матрица BCG и т. п.]. При этом матричные методы на отечественных фирмах применяются как исчерпывающие, а не вспомогательные средства составления планов изменений. Однако необходимо понимать, что оптимальные решения требуют учета многих существенных факторов, матрицами не охватываемых.

Проанализированные подходы к методологии формирования стратегии развития являются разными взглядами, устремленными на организацию. Несмотря на их отличия в отношении познания аспектов организации, важно посредством единства цели объединить эти подходы, они должны скорее дополнять и поддерживать друг друга, а не отрицать.

ВЫВОДЫ ПО ПЕРВОЙ ГЛАВЕ

В первой главе нашей квалификационной работы был проведен анализ специальной литературы, выявлены теоретические и методологические основы изучения факторов, влияющих на эффективность стратегического управления персоналом организаций.

Анализируя изученный материал, мы выявили, что военно-дипломатические стратегии существовали еще в доисторические времена.

Одной из первых известных человечеству высказываний по вопросам стратегического управления персоналом приписываются китайскому военному мыслителю и полководцу Сунь-Цзы [или Сунн-Цзы, около 400-330 гг. до н.э.] и другим древнекитайским полководцам [91, с.46]. Положения Сунь-Цзы [очерчивали типы стратегии и диктовали их выбор в зависимости от соотношения между внешними условиями [прежде всего, силой противника, а так же типом местности] и собственным потенциалом, возможностями.

Среди других предшественников теории и практики стратегического управления персоналом выделяется немецкий военный мыслитель, генерал Карл фон Клаузевиц [1780-1831] [86, с.20]. Многие его наработки базировались на анализе действий Наполеона Бонапарта, успешно действовавшего даже в сражениях с превосходящими силами противника.

По мере общественного развития и усложнения конфликтов многие военные и государственные деятели начали изучать, приводить в систему и проверять на практике основные стратегические понятия. Так продолжалось до тех пор, пока не сформировались основные принципы стратегического управления персоналом, модифицированные и адаптированные к современным условиям.

Основы современной методологии и теории стратегического управления закладывались начиная со второй половины XX века.

Огромный вклад в становление и развитие этого раздела науки управления внесли Ф. Абрамс, И. Ансофф, С. Арджирис, П. Друкер, Дж.

Куинн, Г. Минцберг, Т. Питерс, М. Портер, К. Прахалад, Г. Саймон, П. Сенге, А. Стрикленд, А. Томпсон, Г. Хамел, К. Хофер, Э. Чандлер, Г. Штейнер, К. Эндрюс [4, с.25]. С их работ началась классическая теория сначала стратегического планирования, а затем и стратегического управления персоналом.

Игорь Ансофф, родоначальник стратегического планирования и управления, опубликовал ряд фундаментальных Работ в данной области: «Стратегия корпораций» [Нью-Йорк, 1965], «От стратегического планирования к стратегическому управлению» [Нью-Йорк, 1976], «Основы стратегического управления персоналом» [Нью-Йорк, 1979], множество статей. В России переведены и широко известны его работы «Стратегическое управление» и «Новая корпоративная стратегия» [2, с.309].

В отечественном менеджменте наблюдается бурное распространение и технологий стратегического управления персоналом в целом и стратегического планирования в частности. Наиболее известны в данной области работы Балабанова И.Т., Богатко А.Н., Виханского О.С., Гапоненко А.Л., Ефремова В.С., Панкрухина А.П., Тренева Н.Н., Фатхутдинова Р.А.

Изучив эти работы, мы выявили, что стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными.

Чтобы реализовывать стратегические планы необходимо постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации о факторах, влияющих на эффективное стратегическое управление.

Глава 2. Практическая работа по формированию системы стратегического управления персоналом в ЗАО «Магнитогорская птицефабрика»

2.1. Общая характеристика системы управления персоналом ЗАО «Магнитогорская птицефабрика»

Общество в праве осуществлять любые виды деятельности, не запрещаемые законом, в том числе основными видами деятельности общества являются:

- Производство, закуп, заготовка, переработка, хранение и реализация продукции растениеводства, семеноводства, животноводства и прочей продукции сельскохозяйственного назначения;
- Разведение сельскохозяйственной птицы;
- Производственно-хозяйственная деятельность, производство товаров народного потребления, продуктов питания;
- Торгово-закупочная и посредническая деятельность;
- Оптовая и розничная торговля товаров народного потребления и продукции производственного назначения, организация точек общественного питания;
- Сбор и переработка вторичного сырья;
- Осуществление экспортно-импортных операций и иной внешнеэкономической деятельности;
- Закуп, хранение, переработка, транспортировка и вывоз за пределы области лома черных и цветных металлов;
- Оказание услуг складского хозяйства;
- Разработка гравийных и песочных карьеров;
- Погрузочно-разгрузочные и транспортно-экспедиционные услуги.

В настоящее время ЗАО «Магнитогорская птицефабрика» состоит из таких подразделений:

- 1.Комплекс растениеводства и животноводства;

2. Комплекс по убою и переработки мяса птицы;
3. Комплекс по выращиванию кур мясных пород;
4. Управление координации транспортных перевозок и логистики.

Все вышеперечисленные комплексы располагается на территории Тимирязевского сельского поселения в живописной местности между Челябинском и Чебаркулем. Вокруг него лесные угодья, пашни, выгоны. Рядом проходит автострада российского значения Владивосток-Москва. В десятке километров – железнодорожная станция «Бишкиль» и хлебоприемный пункт. В поселке имеется средняя школа, школа искусств, торговые предприятия, Дом культуры. В 30-е годы здесь была небольшая деревня. В 1936 г. часть земель бывшего Медведевского зерносовхоза была передана вновь организованной сельскохозяйственной опытной станции Челябинской области. Место для нее было выбрано удачно в географическом отношении – в центральной части области и вблизи Челябинска.

От бывшего совхоза опытной станции достались не только сельскохозяйственные угодья, но животноводческие фермы с поголовьем крупного рогатого скота, овец и свиней. В 1961 г. станции были переданы земли и населенные пункты бывших колхозов им. Кирова и «Красный Октябрь». Таким образом, была организована обширная база для научно-исследовательской и производственной деятельности. Первым директором областной сельскохозяйственной опытной станции был назначен профессор Г.А. Маландин. Чтобы с высокой эффективностью вести научную селекционную и производственную деятельность, он активно взялся за создание хорошей производственной базы. Начало активно вестись новое строительство, образована современная по тем временам механическая мастерская с различными цехами, построен гараж, площадки для хранения техники, два зернохранилища, столярная мастерская, складские помещения. К 1940 опытная станция имела около 10 000 га земельных угодий, три фермы КРС. Уже в первый год создания опытной станции было получено по 20 ц/га, начали высевать новые сорта зерновых и кормовых культур.

Хозяйство специализировалось в двух отраслях:

- производство семян высших репродукций зерновых, зернобобовых культур, а также однолетних и многолетних трав для предприятий Челябинской области;
- племенное животноводство [КРС]

Кроме того, хозяйство занималось производством товарного зерна, кормовых культур, картофеля, а также переработкой сельскохозяйственной продукции.

Руководство текущей деятельностью общества осуществляется единолично исполнительным органом общества [генеральным директором].

Миссия предприятия совпадает с миссией Объединения «СОЮЗПИЩЕПРОМ» - «Возрождение традиций русского питания для здоровья будущих поколений!»

Основной целью деятельности предприятия, как и любой другой коммерческой организации, является максимизация прибыли и минимизация издержек. Эти основные показатели имеют преобладающее значение, но движение в заданном направлении на каждом этапе совершенствования обусловлено следующими стратегическими целями:

- завоевание большей доли рынка;
- улучшение качества продукции;
- расширение ассортимента и увеличение объёмов продукции;
- создание благоприятного впечатления у покупателей о продукции предприятия, формирование постоянного и растущего контингента покупателей;
- создание деловой репутации надежного партнера в глазах поставщиков и покупателей;
- совершенствование системы управления персоналом;

ЗАО «Магнитогорская птицефабрика» - сертифицировано по системе качества ГОСТ Р ИСО-9001. Пищевая промышленность – одна из отраслей

промышленности, где вопросы качества продукции являются само собой разумеющимися и наиболее значимыми. Интерес предприятий пищевой промышленности к стандартам ISO серии 9000 возник с самого их появления. На сегодняшний день по данным ISO количество сертифицированных предприятий пищевой промышленности составляет более 20 000. Причин тому не мало. Это требования потребителей и государственных органов, стремление повысить стоимость и имидж компании, желание выстроить систему управления компанией на основе лучших мировых практик и повысить конкурентоспособность продукции, зависимость процедуры сертификации продукции от наличия сертификата на систему менеджмента качества и другие. Когда мы говорим о пищевой промышленности, то имеем в виду всех участников цепочки производства и реализации пищевой продукции.

За высокие потребительские качества и полезные свойства продукция «Магнитогорской птицы» имеет награды:

- 2002 год – областная агропромышленная выставка «АГРО-2002» - золотая медаль за яйцо «Йодированное»
- 2003 год – яйцо «Селена» награждено золотым сертификатом «100 лучших товаров России»
- 2003 год - областная агропромышленная выставка «АГРО-2003» - золотая медаль за высокое качество выпускаемой продукции
- 2003 год – агропромышленная выставка «Золотая осень 2003» г. Москва – серебряная медаль за яйцо «Селена»
- 2004 год – яйцо «Омега» награждено золотым сертификатом «Сто лучших товаров России»
- 2004 год – областная агропромышленная выставка «АГРО-2004» - золотая медаль за яйцо «Селена»

Динамичное Совершенствование производства обусловлено, прежде всего, предпринимательским характером всей хозяйственной деятельности, рациональной внутривозможностной структурой управления, системным переоснащением отрасли на основе прогрессивных технологий. ЗАО «Магнитогорская птицефабрика» с 1999 года входит в рейтинг 300 наиболее крупных и эффективных сельскохозяйственных предприятий России, а среди 100 крупнейших и наиболее эффективных производителей яиц России занимает 11-е место.

Общая численность работников предприятия всех подразделений составляет примерно 2300 человек, ЗАО «Магнитогорская птицефабрика» включает в себя пять крупных подразделений.

I. Комплекс по выращиванию кур мясных пород

1. Цех выращивания:

- бригада по выращиванию кур мясных пород [п. Тимирязевский]
- бригада по отлову

2. Ветеринарная служба

3. Зоотехническая лаборатория

4. Инкубатор

5. Отдел материально-технического обеспечения

6. Репродуктор кур-мясных пород

7. Транспортный цех

8. Управление

9. Участок приема к/кормов

10. Участок сортировки яиц

11. Цех выращивания кур мясных-пород [Пустозерово]

II. Комплекс по производству яиц

1. Автотранспортный цех

2. Административно-хозяйственная служба

3. Ветеринарная лаборатория

4. Здравпункт

5. Зоотехническая лаборатория
6. Отдел материально-технического обеспечения
7. Промышленный цех
8. Санпропускник
9. Столовая
10. Строительная бригада
11. Строительный цех
12. Управление
13. Цех воспроизводства
14. Цех механизации
15. Цех по производству кормов
16. Цех по производству тары
17. Энергоцех
18. Яйцесортировочный цех

III. Комплекс по убою и переработке мяса птицы

1. Цех переработки мяса птицы
 - участок переработки мяса птицы
 - участок упаковки
2. Цех убои и разделки мяса птицы
 - управление
 - участок разделки мяса птицы
 - участок убои птицы
- 3.Административно-хозяйственная служба
4. Ветеринарная лаборатория
5. Ветеринарная служба
6. Котельная
7. Столовая
8. Управление
9. Цех утилизации отходов производства
10. Энергослужба

IV. Комплекс растениеводства и животноводства

1. Автотранспортный цех
2. Ветеринарная служба
3. Каратановское отделение
4. Машинотракторная мастерская
5. Медведевское отделение
6. Самарское отделение
7. Столовая
8. Строительный цех № 2
9. Управление
10. Центральный зерносклад
11. Энергослужба

V. Управление

1. Управление координации транспортных перевозок и логистики

- отдел грузоперевозок
- распределительный центр [г. Челябинск]
- склад готовой продукции варено-копченых изделий
- склад готовой продукции цеха убоя и переработки мяса
- склад готовой продукции яйцесортировочного цеха

2. Управление продаж

- отдел продаж «Восток»
- отдел продаж «Горнозаводская зона»
- отдел продаж «Город»
- отдел продаж «Запад»
- товарный участок ЗАО «Магнитогорская птицефабрика» «Московский

центр»

- управление
- отдел закупок
- товарный участок г. Златоуст

- товарный участок г. Курган
- товарный участок г. Кыштым
- товарный участок г. Магнитогорск

3. Управление

- административно-хозяйственная служба
- департамент налогообложения и отчетности
- департамент производственного учета и контроля
- информационно-вычислительный центр
- канцелярия
- отдел кадров
- отдел качества и стандартизации
- отдел промышленной безопасности
- планово-экономический отдел
- служба безопасности
- управление
- финансовый отдел
- юридический отдел

2.2. Программа формирования системы стратегического управления персоналом в ЗАО «Магнитогорская птицефабрика»

ОСНОВНЫЕ РАЗДЕЛЫ ПРОГРАММЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В ЗАО «МАГНИТОГОРСКАЯ ПТИЦЕФАБРИКА»

- 1. Мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала**
- 2. Мероприятия по совершенствованию процедуры найма**
- 3. Мероприятия по совершенствованию оргструктуры организации**
- 4. Мероприятия по оценке работ и работников**

С учетом существующих проблем стабильности и преемственности кадров ЗАО «Магнитогорская птицефабрика» необходимо решать вопрос о создании эффективной кадровой службы. Разработать и реализовать меры по улучшению работы с кадрами. Установить четкие функциональные обязанности лиц, ответственных за работу с кадрами.

Заключать договор с работниками, по которым ЗАО «Магнитогорская птицефабрика» обязуется оплатить учебу, а сотрудники – отработать определённое время на данном предприятии по окончании учебного заведения.

Подготовка сводится к совершенствованию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужен тщательный анализ и планировка.

Посредством оценки результатов деятельности, организация прежде всего должна определить способности своих сотрудников. Затем, на основе анализа содержания работы, руководство должно установить – какие способности и навыки требуется для выполнения обязанностей на всех линейных и штабных должностях в организации. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке. Решив все эти вопросы, руководство может разработать график подготовки конкретных лиц, намечаемых к возможному продвижению по службе или переводу на другие должности.

Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Другим соображением, неотделимым от предыдущего, является необходимость удовлетворение потребности более

высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил. К сожалению, многие организации не предоставляют достаточных возможностей для удовлетворения таких потребностей путем повышения ответственности и продвижения по службе.

Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организаций лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций. Другим широко применяемым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от 3-х месяцев до 1 года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате молодой менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях.

Другим важным приемом является подготовка руководящих кадров в процессе их работы. Некоторые фирмы разработали программы, в соответствии с которыми перспективным новым руководителям с самого начала поручают ответственную работу, являющуюся испытанием их способностей, но, предположительно, приходится им по силам.

В одном из исследований была установлена тесная связь между уровнем требований в процессе обучения новых менеджеров и их последующим продвижением по службе. Те лица, перед которыми с самого начала ставились более трудные задачи, выработали в себе более высокие рабочие качества.

Работники, успешно сочетающие работу с учебой, должны иметь реальную перспективу продвижения по службе, право первоочередного занятия вакантных высшестоящих должностей с учетом профессиональной подготовки. Эти работники должны заноситься в резерв на выдвижение их на руководящие должности.

В настоящее время вопросы кадровой политики в ЗАО «Магнитогорская птицефабрика» возложены на отдел кадров. Одной из задач отдела является проведение единой кадровой политики в ЗАО «Магнитогорская птицефабрика» и во всех ее структурных подразделениях, а в функции отдела входит анализ движения кадров; разработка предложений по улучшению работы с персоналом; оформление и ведение документаций по кадрам связанной с реализацией трудовых отношений.

Специалист по работе с персоналом занимается следующей работой:

- подбор и расстановка персонала;
- формирование и подготовка резерва для выдвижения на руководящие должности;
- оценка и аттестация персонала;
- Совершенствование персонала;
- мотивация и стимулирование персонала и другие.

Для улучшения отбора и найма персонала я предлагаю использовать специалисту по работе с персоналом требования к претендентам на должность и личностную спецификацию. Для повышения мотивации к труду, нужно сначала изучить ценностные ориентации каждого сотрудника. Для этого я предлагаю выявить ценностные ориентации каждого работника, используя данные таблицы 3.

Таблица 3

Ценностные ориентации

Ценностные ориентации		Ранг
1		2
1.	Хорошо зарабатывать	
2.	Получать отпуск в удобное время.	
3.	Работать в нормальных санитарно-гигиенических условиях.	
4.	Работать в дружном сплоченном коллективе.	
5.	Получить жилье или улучшить жилищные условия.	

6.	Повышать свое профессиональное мастерство.	
7.	Наиболее полно использовать способности и умения.	
8.	Получать, ощущать общественное признание за свои трудовые достижения.	
9.	Активно участвовать в управлении.	
10.	Иметь надежное рабочее место.	
11.	Власть и влияние [право принимать решение].	
12.	Продвижение по службе.	
13.	Соответствие интересов на работе и вне её.	
14.	Общение с интересными, эрудированными коллегами.	
15.	Иметь спокойную работу с четко определенным круг обязанностей.	
16.	Иметь хорошее обеспечение старости.	

Профессиональная адаптация определяет сроки освоения новой профессии, что оказывает влияние на выбор кадровой политики [ориентация на набор работников со стороны или на перераспределение собственных].

В ускорении процесса адаптации, снижении негативных моментов, её сопровождающих, и состоит задача управления ею.

Конкретизация подхода к каждому работнику, определение значимости той или иной стороны адаптации для конкретных условий среды, разработка соответствующих мероприятий для облегчения её прохождения составляют основу процесса управления адаптацией, предполагающего и определенную технологию. Так, применительно к молодым специалистам она включает в себя:

- анализ ожиданий поступающих работников [выяснение на основании беседы мотивов поступления, ожиданий, связанных с данной организацией, при необходимости - профессиональная ориентация];

- прием и прогноз стабильности новичка [как долго он может проработать в данном коллективе];

- введение новичка в коллектив;
- собственно контроль адаптации в ходе периодических встреч или заочно;
- ликвидацию причин конфликтных ситуаций или неудовлетворенности решением проблем адаптантов, санкции в отношении тех, кто обязан устранить причины неадаптации;
- обобщение материалов о ходе адаптации новичков, ознакомление с ними линейных руководителей.

Среди мер, способствующих сокращению периода адаптации и негативных её последствий, можно выделить хорошо поставленную профессиональную ориентацию и, в частности, профессиональный отбор кадров. Последний позволяет выявить работников, вероятность успешной адаптации которых к данным факторам среды наиболее высока. В наибольшей степени это относится к профессиям, предъявляющим к работнику специфические требования [внимательность, честность, острота зрения и т.п.].

Успешной психофизиологической адаптации способствуют мероприятия по приспособлению среды к человеку: улучшение условий труда, учет эргономических требований при организации рабочего места [выбор соответствующего оборудования, планировка рабочего места], при конструировании оборудования и т.д. Важными представляются мероприятия, направленные на снижение утомляемости человека.

Важную роль адаптации работников играет психологический климат в коллективе. Деловые взаимоотношения развивают чувство товарищества и взаимопомощи, повышают трудовую активность работников, удовлетворенность трудом. С экономической точки зрения психологический климат и моральная обстановка в организации существенно влияют на продуктивность труда, действуя на психику и настроение людей.

Адаптация и её сроки, в значительной мере, зависят от организации системы профессионально - квалификационного продвижения работников в организации.

Одним из важнейших элементов аттестации является сбор предложений у сотрудников по вопросам улучшения работы в подразделении, повышении эффективности труда. Для этого в ходе аттестации могут применяться дополнительные организационно технические документы: опросные листы, специализированные анкеты и тесты. Программа работ ЗАО «Магнитогорская птицефабрика» при высвобождении персонала должна основываться на следующем разделении причин увольнения:

- по инициативе работника;
- по инициативе Управления ЗАО «Магнитогорская птицефабрика»;
- в связи с выходом на пенсию.

Мероприятия, предусмотренные программой работ при высвобождении персонала в соответствии с приведенной выше классификацией, включают:

1. Увольнение по инициативе работника.
Беседа с сотрудником с целью повлиять на его решение об увольнении.
«Заключительное» интервью.
2. Увольнение по инициативе ЗАО «Магнитогорская птицефабрика»
 - 2.1 Сообщение сотруднику об увольнении.
 - 2.2. Юридические консультации по поводу возникающих претензий и компенсаций.
 - 2.3. Помощь увольняемым сотрудникам в их будущем трудоустройстве.
 - 2.4. Психологические консультации при проведении организационных мероприятий, связанных с высвобождением сотрудника.
 - 2.5. Формирование новой системы целевых устремлений, новых схем профессионального и служебного продвижения как условия успешной профессиональной переориентации сотрудника.

В соответствии с указанными в исходных данных причинами увольнений из приведенных выше мероприятий выбираются те позиции, которые соответствуют конкретной причине увольнения каждого сотрудника.

Для повышения активности подчиненных необходимо максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого имеется следующий диапазон действий.

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с сотрудниками совещания, советоваться с ними по делам организации.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию организации.
4. Создать условия для социальной активности работника.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей организации и выработке решений
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать карьерный рост инициативных подчиненных.
11. Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности совершенствования их потенциала.
13. Поручать сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребует от них полной самоотдачи.
14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Задачи по управлению персоналом не сводятся лишь к формированию кадровой документации в соответствии с действующим законодательством и

требованиями периодических проверок. Для эффективного менеджмента в данной организации необходимо решение других, гораздо более значимых вопросов, которые относятся к компетенции кадровой службы, но в силу ряда причин падают на плечи руководителя.

Он может сталкиваться с проблемами «текучести», перегруженности некоторых специалистов и целых отделов, трудностями подбора и найма кадров, напряженностью отношений, отсутствием эффективной системы стимулирования труда и, в конечном итоге, с грузом невыполненных поручений и кризисом. Между тем, первое лицо, у которого львиную долю времени занимают внешние контакты, должен лишь поставить и проконтролировать выполнение стратегических задач.

2.3 Оценка экономической эффективности программы формирования системы стратегического управления персоналом в ЗАО «Магнитогорская птицефабрика»

Нет необходимости доказывать, что в рыночных условиях эффективность хозяйственной деятельности в огромной степени зависит от качества работы службы управления персоналом, результативности принимаемых ими решений. Поэтому трудно переоценить значение своевременного, объективного, всестороннего анализа деятельности службы управления персоналом. Такой анализ может дать необходимые сведения для коренных изменений в характере и эффективности деятельности любого предприятия.

Эффективность организации в целом зависит от уровня эффективности внутренней, т.е. от того насколько «правильно создаются нужные вещи». Внутренне эффективная организация рационально использует все виды ресурсов, в том числе и трудовые ресурсы. При этом продукция или услуги производятся с минимальными затратами и высоким качеством. Следовательно, эффективное управление организацией возможно только при наличии эффективной системы управления.

При оценке эффективности кадровых мероприятий и программ определяется воздействие данной программы на результативность деятельности работников и организации в целом.

Таблица 4

Направления расчета экономического эффекта от некоторых мероприятий по работе с кадрами

Затраты	Направление расчета эффекта
1	2
Мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала	
Затраты на: а) создание и поддержание учебных помещений; б) снижение темпа работы на период обучения; в) отвлечение специалистов для обучения и наставничества из основной деятельности; г) организацию учебного процесса.	Экономия складывается за счет: а) роста индивидуальной производительности труда; б) стабилизации трудового коллектива; в) для специалистов - высвобождение их от несвойственных функций
Мероприятия по совершенствованию оргструктуры организации	
Затраты на : а) анализ существующей структуры [изучение документооборота, документопотоков, загрузки персонала отдельных подразделений] б) выработку рекомендаций по улучшению существующей структуры; в) разработку новых положений о подразделениях и	Экономия рассчитывается через: а) экономию заработной платы и расходов на содержание закрываемых подразделений; б) рост качества выполняемых функций; в) снижение условно-постоянных расходов

должностных инструкций; г]перестройку структуры и ее освоение; д] трудоустройство высвобождаемого персонала	
Мероприятия по оценке работ и работников	
Затраты на: а]исследование уровня отдачи работающего персонала; б] выбор систем оценки для различных подразделений и категорий работников; в] формирование штата профессиональных оценщиков; г] внедрение системы в практику	Эффект за счет: а] роста производительности труда у работающих путем эффективного контроля за их работой; б] сокращение численности занятых; в] роста качества работ; г]четкого закрепления обязанностей за определенными работниками
Мероприятия по совершенствованию процедуры найма	
Затраты на : а] внедрение соответствующей процедуры [подбор работников, подготовку помещений, печатного материала, медицинского осмотра, тестирования, испытаний и т.п.]; б] мероприятия по профориентации и профотбору; в] контакты со службами трудоустройства, биржами труда, консультационными организациями и т.п.	Эффект за счет снижения текучести и стабилизации трудового коллектива

Эффект от внедрения мероприятий по формированию системы стратегического управления персоналом в ЗАО «Магнитогорская птицефабрика»:

- снижение текучести кадров, вследствие хорошей постановки работы с кадрами;
- удовлетворенность работников содержанием и режимом работы, вследствие использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями;
- сокращение числа конфликтов по структурным подразделениям, вследствие обеспечения своевременного выявления проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях;
- удовлетворенность работников взаимоотношениями с руководством, вследствие соблюдения этических норм взаимоотношений, формирования благоприятного имиджа организации, наличия механизмов координации работ по решению проблем социально – трудовых отношений;
- снижение текучести кадров по причине неудовлетворенности возможностями совершенствования, вследствие реализации и совершенствования индивидуальных способностей работников, обеспечения согласования целей работников и администрации при управлении карьерой;
- сокращение продолжительности периода адаптации работников, вследствие обеспечения условий для всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации;
- повышение числа работников, выражающих удовлетворение осознанием полезности труда, вследствие формирования чувства причастности работника к организации;
- увеличение числа сотрудников, удовлетворенных социально-психологическим климатом в их коллективе, вследствие формирования благоприятного социально- психологического климата;
- увеличение надежности работы персонала, вследствие своевременного контроля, соблюдения трудовой дисциплины.

Выводы по II главе

Задачи по управлению персоналом не сводятся лишь к формированию кадровой документации в соответствии с действующим законодательством и требованиями периодических проверок. Для эффективного менеджмента в ЗАО «Магнитогорская птицефабрика» необходимо решение других, гораздо более значимых вопросов, которые относятся к компетенции кадровой службы, но в силу ряда причин падают на плечи руководителя.

Он может сталкиваться с проблемами «текучести», перегруженности некоторых специалистов и целых отделов, трудностями подбора и найма кадров, напряженностью отношений, отсутствием эффективной системы стимулирования труда и, в конечном итоге, с грузом невыполненных поручений и кризисом. Между тем, первое лицо, у которого львиную долю времени занимают внешние контакты, должен лишь поставить и проконтролировать выполнение стратегических задач.

Для повышения активности подчиненных необходимо максимально задействовать творческий потенциал коллектива.

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с сотрудниками совещания, советоваться с ними по делам организации.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию организации.
4. Создать условия для социальной активности работника.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей организации и выработке решений
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.

10. Обеспечивать карьерный рост инициативных подчиненных.
11. Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности совершенствования их потенциала.
13. Поручать сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребует от них полной самоотдачи.
14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одной из важнейших проблем современного менеджмента является совершенствование системы управления персоналом организации. При всем многообразии подходов к решению этой проблемы невозможно определить универсальные методы и приемы совершенствования системы управления персоналом, так как каждая организация имеет свои индивидуальные особенности. В данной работе были изложены теоретические основы системы управления персоналом, которые чрезвычайно многообразны и содержательны. Основу для построения эффективной системы управления персоналом должна дать работа кадровой службы, значение которой в последнее время всё возрастает. Кадровое подразделение становится центром кадровой политики. Современное планирование и Совершенствование промышленного комплекса уже не может обходиться без эффективной работы кадровых служб. На основе проведенного в работе исследования можно сделать ряд общих выводов. Система управления персоналом является эффективной, если она руководствуется механизмом мотивации, который позволяет обеспечить личную заинтересованность каждого работника в высоких результатах его труда и тем самым способствовать росту индивидуальной производительности труда.

Эффективная система управления персоналом должна представлять собой мыслящую систему, при функционировании которой обеспечен правильный персональный подход к каждому работнику с практически мгновенным реагированием на малейшие изменения размеров его трудового вклада. Необходимо создать работникам предприятия оптимально комфортные условия труда с точки зрения материального и морального стимулирования, возможностей планирования их карьерного роста и совершенствования. Для этого необходимо: во-первых, чтобы четко работала служба персонала. Во-вторых, постоянно совершенствовать методы работы с персоналом. Нельзя стоять на месте. Важно постоянно искать новые пути совершенствования и совершенствования системы управления персоналом.

В области морального стимулирования постоянно искать новые формы и методы работы, позволяют работникам предприятия чувствовать свою приверженность команде, ощущать гордость за работу на предприятии, которые дают возможность каждому работнику постоянно совершенствовать свой профессиональный уровень, эффективно реализовывать и развивать потенциальные возможности каждого. Необходимо больше доверять сотрудникам, развивать во всех чувство уверенности в себе, предоставить каждому шанс на победу.

Роль управления не в том, чтобы стоять на вершине пирамиды и контролировать людей, но в том, чтобы вдохновлять их, придавать им новые силы. Таков должен быть девиз эффективных систем управления в современном обществе. С этой задачей и призвана справиться кадровая служба. Следовательно, формирование эффективной системы управления зависит от эффективности служб управления персоналом.

Цель данной работы состояла в разработке программы по формированию системы стратегического управления персоналом в ЗАО «Магнитогорская птицефабрика».

Основные разделы программы формирования системы стратегического управления персоналом в ЗАО «Магнитогорская птицефабрика»

- 1. Мероприятия по обучению и повышению квалификации персонала**
- 2. Мероприятия по совершенствованию процедуры найма**
- 3. Мероприятия по совершенствованию оргструктуры организации**
- 4. Мероприятия по оценке работ и работников**

Эффект от внедрения мероприятий по формированию системы стратегического управления персоналом в ЗАО «Магнитогорская птицефабрика»:

- снижение текучести кадров, вследствие хорошей постановки работы с кадрами;
- удовлетворенность работников содержанием и режимом работы, вследствие использования персонала в соответствии с индивидуальными интересами, способностями и возможностями;
- сокращение числа конфликтов по структурным подразделениям, вследствие обеспечения своевременного выявления проблем в групповых и индивидуальных взаимоотношениях;
- удовлетворенность работников взаимоотношениями с руководством, вследствие соблюдения этических норм взаимоотношений, формирования благоприятного имиджа организации, наличия механизмов координации работ по решению проблем социально – трудовых отношений;
- снижение текучести кадров по причине неудовлетворенности возможностями совершенствования, вследствие реализации и совершенствования индивидуальных способностей работников, обеспечения согласования целей работников и администрации при управлении карьерой;
- сокращение продолжительности периода адаптации работников, вследствие обеспечения условий для всесторонней адаптации персонала к условиям работы в организации;
- повышение числа работников, выражающих удовлетворение осознанием полезности труда, вследствие формирования чувства причастности работника к организации;
- увеличение числа сотрудников, удовлетворенных социально-психологическим климатом в их коллективе, вследствие формирования благоприятного социально- психологического климата;
- увеличение надежности работы персонала, вследствие своевременного контроля, соблюдения трудовой дисциплины.

Глоссарий

Авторитарный стиль - такая система общения и взаимодействия с членами коллектива, которая устанавливается, когда руководитель сосредотачивает в своих руках всю полноту власти, устраняя подчиненных от участия в решении важнейших задач совместной деятельности, подавляя или не используя инициативу и воздействуя на них преимущественно методами принуждения.

Власть - возможность действовать или воздействовать на ситуацию или поведение людей.

Влияние - асимметричные отношения между людьми, когда один человек получает возможность воздействовать на других.

Делегирование полномочий - передача задач, властных полномочий и ответственности на более низкие уровни менеджмента.

Демократический стиль руководства - такая система общения и взаимодействия руководителя с членами коллектива, которая предполагает его непосредственную ответственность перед коллективом за принимаемые решения и, которая немыслима без совершенствования инициативы подчиненных и опоры на нее, а также использования методов убеждения

Команда - группа людей [как правило небольшая], которая выполняет определенную задачу и, в которой проявляется синергетический эффект.

Либеральный стиль - опирается на минимальное вмешательство руководителя в дела подчиненных, демонстрирует отстраненность от решения управленческих задач и в этом смысле является пассивным.

Лидерство - ведущее положение отдельной личности или социальной группы, обусловленное более эффективными результатами деятельности.

Менеджер - индивид, выполняющий работу с помощью других людей.

Наблюдение - концентрация на анализе процессов работы команды, не предполагающая активного участия в ее деятельности.

Навыки - относятся к способности человека эффективно выполнять различные виды когнитивной или поведенческой деятельности.

Организация - инструмент решения общественных задач.

Организационная структура - внутренняя упорядоченность, согласованность и взаимодействие частей единого целого.

Стиль руководства - манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая влиять на них и заставлять делать то, что в данный момент нужно.

. Управленческое решение - выбор из некоторого числа альтернатив.

Эффективность - показатель степени достижения организацией ее целей. Характеризуется оптимальным соотношением между параметрами производства, экономичности, исполнения обязательств, адаптивности и совершенствования организации.

Эффективный - означает наличие высокого уровня результата, характеризует уже выполненную работу.

Библиографический список

Нормативно-правовая база:

1. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон от 28 августа 1995 г. N 154-ФЗ [с изм. от 22 апреля, 26 ноября 2006 г., 17 марта 2017 г., 4 августа 2000 г.] // Собрание законодательства РФ 1995. N 35. Ст. 3506.
2. Устав ЗАО «Магнитогорская птицефабрика»: принят 07 октября 2016 года.
3. Об основах государственной службы Российской Федерации: Федеральный закон от 31 июля 1995 г. N 119-ФЗ [с изм. от 18 февраля 2013 г., 7 ноября 2000 г.] // Собрание законодательства РФ 1995. N 31. Ст. 2990.

Литературные источники:

4. **Абдукаримов, И.Т.** Анализ хозяйственной деятельности. М., Экономика, 2013. с.222.
5. **Абрютина, М.С., Грачев А.В.** Анализ финансово-экономической деятельности предприятия. Учебно-практическое пособие. — М.: Изд-во «Дело и сервис», 2016.с.128.
6. **Алексеева, М.М.** Планирование деятельности фирмы. — М.: «Финансы и статистика», 2016.с.456.
7. **Ансофф, И.** Стратегическое управление. М.: Экономика, 2016.с.343.
8. **Артеменко, В.Г., Беллендир М.В.** Финансовый анализ: Учебное пособие. — М.: «Дело и Сервис»,2013.с212.
9. **Баев, Л.А.** Финансовое управление предприятием. — Магнитогорск: Магнитогорский институт управления и экономики, 2016.с.212.
10. **Базаров , Т.Ю., Еремин, Б.Л..** Управление персоналом. М., 2016. с.321.
11. **Баканов, М.И. , Шеремет А.Д.** Теория экономического анализа: учебник. - М.: Финансы и статистика, 2017. с.122.

12. **Балабанов, И.Т.** Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом?. - М.: Финансы и Статистика, 1994. с.321.
13. **Баханов, С.Ю.** Предпосылки использования маркетинга в здравоохранении //Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – № 2. – С. 45-52.
14. **Бернштейн, Л.А.** Анализ финансовой отчетности. — М.: «Финансы и статистика», 2006.
15. **Бовыкин, В.** Новый менеджмент: [управление предприятиями на уровне высших стандартов; теория и практика эффективного управления]. - М.: Экономика, 2017. — 368 с.
16. **Бодди, Д., Пэйтон, Р.** Основы менеджмента: пер. с англ./ Под ред. Ю.Н. Каптуревского, - СПб: Издательство "Питер", 2013. - 816 с.
17. **Виленский, А.В.** Рынок медицинской техники и здравоохранительных услуг //Маркетинг в России и за рубежом. – 2001. – № 3. – С. 62-68.
18. **Виханский, О.С.** Стратегическое управление. Издательство Московского Университета, 2016. – 431с.
19. **Виханский, О.С., Наумов А.И.** Менеджмент. –М.: Гардарика, 2003. 306с.
20. Вопросы политики в области здравоохранения в бывших социалистических странах. Стратегия улучшения систем здравоохранения в бывших социалистических странах. /Г.Жаркович с соавт. – М.: Федеральный фонд ОМС, 2003. – с.139 с.
21. **Вудкок, М., Фрэнсис Д.** Раскрепощенный менеджер, –М.: Дело, 1991г.
22. **Вялков, А.И.** Основные задачи по совершенствованию здравоохранения России в 2001-2005 годах и на период до 2013 года //Проблемы управления здравоохранением. – 2001. – №1. – с.36-51.
23. **Вялков, А.И.** Управление и экономика здравоохранения. – М.: Гэотар медицина, 2004. – 329 с.

24. **Гибсон, Дж. Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл.** Организации: поведение, структура, процессы: Перс с англ. - 3-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2000. 662 с.
25. **Горфинкель, В.Я., Е.М. Купряков.** Экономика предприятия. М., ЮНИТИ. 2006.
26. **Грачев, М. В.** Суперкадры: Управление персоналом.— М.: Дело Лтд., 2000. 249с.
27. **Гребнев, А.И.** Экономика торгового предприятия, М., Экономика, 2006.
28. **Дашков, Л.П.** Коммерция и технология торговли. – М., 2013.
29. **Дизел, П. М., Мак-Кинли Р. У.** Поведение человека в организации.— М., 2016. 421с.
30. **Доклад, О** ходе реализации концепции совершенствования здравоохранения и медицинской науки, задачах на 2001-2005 годы и на период до 2013 года. – М., 2001. – 89 с.
31. **Донцова, Л.В., Никифорова Н.А.** Бухгалтерская [финансовая] отчетность. —М.: ДИС, 2016.
32. **Друри, К.** Введение в управленческий и производственный учет: Перевод с англ. / Под ред. С.А. Табалиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1994.
33. **Ефимова, О. В.** Анализ платежеспособности предприятий.// Бухгалтерский учет, 2017, №7.
34. **Ефимова, О.В.** Финансовый анализ. 2-е изд., перераб. и доп. - М.: «Бухгалтерский учет», 2016.
35. **Жминько, С.И.** Финансовый учет на предприятиях. - Ростов на Дону: Феникс, 2016.
36. **Зайцев, О.А., Радугин А.А.** Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов / Науч.редактор А.А. Радугин. —М.: Центр, 2016. 274с.
37. **Зарпадзе, А., Аксенова М.** Как улучшить методику выявления платежеспособности предприятий. // Российский экономический журнал, 2017, №8.

38. **Идрисов, А.Б.** Планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Проинвест консалтинг, 1995.
39. **Кабушкин, Н.И.** Основы менеджмента. –Мн.: Новое знание, 2003. 278с.
40. **Казанцев, А.К., Подлесных В.И., Серова Л.С.** Практический менеджмент: Учебное пособие. -М.: ИНФРА-М, 2016. - 367 с.
41. **Кнорринг, В.А.** «Искусство управления», –М.: «БЕК», 2016г. 198с.
42. **Ковалев, А.И., Привалов В.П.** Анализ финансового состояния предприятия. – М.: Центр экономического маркетинга, 2017.
43. **Ковалев, В.В.** Финансовый анализ. – М.: Финансы и статистика, 2000.
44. **Котлер, Ф.** Управление маркетингом, –М.: «Экономика», 2000г. 596с.
45. **Кравченко, Л.М.** Анализ хозяйственной деятельности в торговле, Минск, 1995.
46. **Крейнина, М.Н.** Финансовое состояние предприятия. Методы оценки.- М. .: ИКЦ «Дис», 2016.
47. **Кругло, в М.И.** Стратегическое управление компанией. Учебник для ВУЗов. –М.: Русская деловая литература, 2016. 344с.
48. **Кунц, Г.Р, О’Доннел С.В.** Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. – М. : Прогресс, 2003. 538с.
49. **Купченко, П. А.** Анализ финансовой деятельности с помощью коэффициентов. // Российский экономический журнал, 2017, №6.
50. **Кутафин, О.Е., Фадеев В.И.** Муниципальное право РФ. М.: Юристъ, 2001. 224с.
51. **Лексин, В.Н., Швецов А.Н.** Государство и регионы: Теория и практика государственного регулирования территориального совершенствования. –М.: РУСЬ, 2013. 289с.

52. **Магура М.И.** Поиск и отбор персонала, –М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003. 361с.
53. **Маслов, Е.В.** Управление персоналом предприятия, Москва – Новосибирск, 2016г. 405 с.
54. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П. и др. –М.: ИНФРА-М, 2006.430 с.
55. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 2000.
56. **Мильнер, Б.З.** Теория организаций. - М.: ИНФРА-М, 2016. 336 с.
57. **Минцберг, Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж.** Школы стратегий. Пер. с англ./ под ред. Ю.Н. Каптуревского/СПб: Издательство "Питер", 2000. 336 с.
58. Михайловский Я.В. Эффективный менеджер. М.: ГЕЛАН, 2001. 372с.
59. **Молл, Е.Г.** Менеджмент: организационное поведение: Учебное пособие. -М.: Финансы и статистика, 2016. 160 с.
60. **Моляков, Д.С.** Финансы предприятий отраслей народного хозяйства: Учеб.пособие. — М.: Финансы и статистика, 2017.
61. **Негашев, Е.В.** Анализ финансов предприятия в условиях рынка.: Учебное пособие. — М.: Высшая школа, 2017.
62. **Ньюстром, Дж. В., Дэвис К.** Организационное поведение. Пер. с англ./ Под ред. Ю.Н. Каптуревского-СПб:Издательство "Питер",2000. 448 с.
63. Общий и специальный менеджмент / Под ред. А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина. М.: РАГС, 2001. 568с.
64. **Одегов, Ю., Маусов Н., Кулапов М.** Эффективность системы управления персоналом [социально-экономический аспект], –М.: РЭА им. Плеханова, 2001г.
65. Оптимизация структур и механизмов федерального и регионального управления. М.: РАУ, 1994. 468с.

66. Основы предпринимательской деятельности / Под ред. Власовой В.М. М.: Финансы и статистика, 2017. 416с.
67. **Павлова Л.Н.** Финансы предприятий. Учебник для вузов. — М.:«Финансы-ЮНИТИ», 2016.
68. **Паркинсон, С., Рустомджи М.К.** Искусство управления: Пер. с англ.. Спб.: Лениздат, 2000. 143 с.
69. **Радченко, А.И.** Основы государственного и муниципального управления. Учебник. АООТ «Ростиздат» Ростов н/Д. 2017., 448с.
70. Регулирование территориального совершенствования в условиях рыночной экономики. М.: РАН, 1995. 536с.
71. **Родионова В.М., Федотова М.А.** Финансовая устойчивость предприятия в условиях инфляции. — М.: «Перспектива», 1995.
72. **Русак, Н.А., Русак В.А.** Финансовый анализ субъекта хозяйствования: Справочное пособие. — Мн.: Высшая школа, 2017.
73. **Савицкая, Г.В.** Анализ хозяйственной деятельности предприятия. - Мн.: ИП «Экоперспектива», 2013.
74. **Смирнов, Э.А.** Основы теории организации; Учебное пособие для вузов. -М.: Аудит, ЮНИТИ, 2016. 375 с.
75. **Стоянов, а Е.С., Крылова Т.Б.** и др. Финансовый менеджмент. Теория и практика: Учебник.—М.: «Перспектива», 2017.
76. **Стражев, В. И.** Анализ хозяйственной деятельности в промышленности - Мн.: Выш. шк., 2017.
77. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. Градова А.П., Кузина Б.И. – СПб.: Специальная литература, 2006.
78. **Травин, В.В., Дятлов В.А.** Основы кадрового менеджмента. М.: ДЕЛО, 1995. 380с.
79. Управление персоналом. Под ред. Кибанова А.А. – М.: Инфра-М, 2000г. 325с.
80. **Фатхутдинов, Р.А.** Стратегический менеджмент. - М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2013. 304 с.

81. Финансовый менеджмент. Руководство по технике эффективного менеджмента. М.: CARANA Corporation-USAID-RPC, 2016.
82. Финансовый менеджмент: теория и практика/ Под ред. Стояновой Е.С.- М.: Перспектива, 2017.
83. Финансовый менеджмент: теория и практика: Учебник / Под ред. Е.С. Стояновой. – М.: Перспектива, 2017.
84. **Хисрик, Р.Д., Джексон Р.В.** Торговля и менеджмент продаж. - М: Филинь, 2006.
85. **Цыпкин, Ю.А.** Управление персоналом. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. 437с.
86. **Черевко, А.С., Шаламов Н.В.** Прибыль и рентабельность предприятия в условиях рынка. - Магнитогорск, 2006.
87. **Шаламов, Н.В., Черевко А.С.** Финансовая устойчивость и эффективность предприятия. - Магнитогорск, 2006.
88. **Шеремет, А.Д., Сайфулин Р.С.** Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА-М, 2006.
89. **Шим, Джей К., Сигел Джоуэл Г.** Методы управления стоимостью и анализа затрат. / Перевод с англ. – М.: Филинь, 2006.
90. **Шкатулла, В.И.** Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: НОРМА – ИНФРА-М, 2016. 546с.
91. **Энтони, Р., Рис Дж.** Учет: ситуации и примеры / Перевод с англ. Под ред. А.М. Петрачкова. – М.: Финансы и статистика, 1993.