



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

**Разработка комплекса мер по совершенствованию кадрового
планирования в организации**
Выпускная квалификационная работа по направлению
38.04.02 Менеджмент
Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
60,52% авторского текста

Работа рекомендована к защите

«4» декабрь 2024г.

И.о. зав. кафедрой Э,УиП

 Корнеев Д.Н.

Выполнил:

Студент группы ЗФ-309-147-2-1

Курилов Александр Павлович

Научный руководитель:

к.э.н., доцент,

Федосеев Андрей Васильевич

Челябинск

2024

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ	8
1.1. Сущность и история развития кадрового планирования в организации ...	8
1.2. Особенности осуществления кадрового планирования в организации ...	18
1.3. Модели осуществления кадрового планирования в организации	29
Выводы по 1-й главе	41
ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ООО «ДОНКАРБ ГРАФИТ»	43
2.1. Характеристика ООО «Донкарб Графит» и анализ численности его сотрудников	43
2.2. Оценка эффективности системы кадрового планирования в организации	56
2.3. Рекомендации по совершенствованию системы кадрового планирования в организации и оценка их экономической эффективности	66
Выводы по 2-й главе	74
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	81

ВВЕДЕНИЕ

Современные условия деятельности хозяйствующих субъектов требуют от них наличия эффективной системы управления персоналом и развития его кадрового потенциала. Соответственно, в таких условиях возникает необходимость в углубленном изучении и переосмыслении подходов к регулированию кадровых процессов, происходящих в организации, а также в систематическом проведении учета и анализа методов формирования стратегии и тактики эффективного использования персонала предприятия, которые будут способствовать его устойчивому развитию в перспективе, а также обеспечению его конкурентных преимуществ как на внутренних, так и на внешних рынках.

Однако можно утверждать, что на текущий момент времени унифицированная методология разработки и создания эффективной системы управления профессионально-квалификационным развитием кадрового потенциала промышленных предприятий в российской практике отсутствует, а количество и качество имеющихся научных работ и публикаций в периодических изданиях не в полной мере соответствует остроте и актуальности решения рассматриваемых проблем.

Процесс кадрового планирования является неотъемлемой частью общей структуры процесса управления персоналом. Планирование трудовых ресурсов выступает одним из ключевых элементов работы любой организации, так как от качества трудового коллектива зависит эффективность работы хозяйствующего субъекта и эффективность использования им прочих элементов ресурсного потенциала.

Управление численностью и составом работников является одним из приоритетных звеньев в общей системе функций управления персоналом любого промышленного предприятия. Основной целью управления численностью и составом персонала является оптимизация затрат живого труда на выполнение основных видов работ, связанных с деятельностью

предприятия, и обеспечение заполнения необходимых рабочих мест работниками соответствующих профессий, специальностей и уровней квалификации. Реализация этой функции управления персоналом в наибольшей степени должна быть увязана с общей стратегией управления персоналом, т. к. сформированный на предприятии трудовой коллектив обеспечивает осуществление всех стратегических целей и направлений его деятельности. Эффективность управления фирмы определяется эффективностью функционирования и использования каждого элемента системы управления – рациональностью организационной структуры, применением научных, передовых методов управления, скоростью, полнотой информационного обслуживания, квалификацией управляющих кадров, их умением творчески подходить к решению конкретных проблем управления.

Проблема кадрового планирования на современных предприятиях относится к числу важнейших проблем управления трудовыми ресурсами, которые влияют на эффективность его финансово-хозяйственной деятельности в целом, а вопросы кадрового планирования относятся к числу важнейших проблем и требует системного рассмотрения. Представленные выше тезисы свидетельствуют об актуальности, рассматриваемой при проведении настоящего исследования темы.

Объектом исследования настоящей работы является разработка и обоснование комплекса мер по совершенствованию кадрового планирования для конкретной организации.

Предметом исследования выступает работа по оптимизации системы кадрового планирования в ООО «Донкарб Графит», расположенного в городе Челябинск и осуществляющего деятельность по производству оборудования для обработки материалов с использованием процессов, включающих изменение температуры.

Цель исследования, таким образом, состоит в теоретическом изучении направлений совершенствования кадрового планирования организации, а также оптимизации системы кадрового планирования в ООО «Донкарб

Графит».

Для достижения цели исследования, были определены следующие **задачи:**

- раскрыть сущность и историю развития кадрового планирования в организации;
- определить особенности осуществления кадрового планирования в организации;
- описать модели осуществления кадрового планирования в организации;
- дать характеристику ООО «Донкарб Графит» и провести анализ численности его сотрудников;
- оценить эффективность системы кадрового планирования в ООО «Донкарб Графит»;
- сформировать рекомендации по совершенствованию системы кадрового планирования в ООО «Донкарб Графит» и оценить их экономическую эффективность.

Гипотеза исследования состоит в предположении, что эффективность кадровой политики организации и ее финансово-хозяйственной деятельности повысится при условии реализации научно обоснованного подхода к системе кадрового планирования.

Теоретические основы исследования представлены трудами отечественных авторов в области экономики и управления персоналом, а также организации финансовой деятельности хозяйствующих субъектов. Наибольшее значение для написания настоящей работы имели труды таких авторов, как Я. Н. Андреева, В. А. Беспалько, А. Д. Вашлаев, В. Р. Веснин, А. В. Дейнека, П. А. Дороговоз, Л. Н. Захарова, Е. А. Зенина, А. Я. Кибанов, А. А. Коретский, В. С. Кудряшов, М. Г. Лабаджян, В. В. Лукашевич, Е. С. Мельник, Ю. Г. Одегов, Ю. А. Прошина, Д. О. Черкасов, П. А. Чуканова, П. Н. Шаронин, Т. В. Южакова

Положения, выносимые на защиту:

адровое планирование представляет собой целенаправленную деятельность организации, целью которой выступает кратко-, средне- и долгосрочное определение количественного и качественного состава используемых ею трудовых ресурсов, что обеспечивает не только развитие персонала, но и экономический рост самого хозяйствующего субъекта;

рамотно построенная система кадрового планирования, включающая в себя проектирование мероприятий, как по привлечению сотрудников, так и по их профессиональному развитию и высвобождению, способна обеспечить для хозяйствующего субъекта эффективность его кадровой политики и экономию расходов на содержание персонала;

одтверждение на примере конкретного хозяйствующего субъекта того факта, что системный подход к осуществлению деятельности в области кадрового планирования способен оказать комплексное воздействие на показатели использования его ресурсного потенциала и финансовые результаты деятельности организации.

Теоретическая значимость работы состоит в уточнении теоретических основ кадрового планирования в организации, а именно сущности и истории развития кадрового планирования в организации, его особенностей, а также видов применяемых моделей планирования персонала современными организациями.

Практическая значимость работы заключается в формировании практических рекомендаций по совершенствованию системы кадрового планирования в ООО «Донкарб Графит» и обосновании их экономической эффективности.

Для написания настоящей работы была использована совокупность **методов** научного исследования, включающих в себя:

- теоретические методы исследования – анализ, синтез, индукцию, дедукцию, абстрагирование, сравнение, конкретизацию, моделирование;
- практические (эмпирические) методы исследования: горизонтальный и вертикальный анализ, опросы и анкетирование сотрудников организации,

метод формализации, коэффициентный и графический методы.

В качестве **базы** исследования в настоящей работе выступает Общество с ограниченной ответственностью «Донкарб Графит» (сокращенно – ООО «Донкарб Графит»), зарегистрированное по адресу 454038, Челябинская область, город Челябинск, Мраморная ул., д. 16. Основными видом деятельности организации выступает «Производство оборудования для обработки материалов с использованием процессов, включающих изменение температуры, не включенного в другие группировки (28.29.6)».

Структура исследования: выпускное квалификационное исследование состоит из введения, двух глав, выводов по главам, заключения, библиографического списка. Материал изложен на 87 страницах печатного текста, содержит 47 рисунков, 16 таблиц, библиографический список насчитывает 60 источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность и история развития кадрового планирования в организации

Можно утверждать, что кадровое планирование, с одной стороны, для российской практики представляет собой достаточно новую область в составе науки управления персоналом, с другой же – имеет достаточно богатую свою историю становления в период действия плановой экономики.

Однако на текущий момент времени единая трактовка понятия «кадровое планирование» все еще отсутствует, более того, научных трудов, которые были бы посвящены именно этой области менеджмента персонала, опубликовано в России не так уж и много.

Опираясь на представленные в открытом доступе данные, можно привести следующие примеры трактовки рассматриваемого в работе понятия.

Кадровое планирование может быть определено как целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями [57, с. 57].

Кадровое планирование представляет собой комплексную задачу, включающую большое число независимых переменных – новые изобретения, изменения населения, сопротивление изменениям, потребительский спрос, вмешательство государства в бизнес, иностранная конкуренция и, прежде всего, конкуренция на национальном рынке [55].

Планирование персонала – это процесс обеспечения организации необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым в правильное время [24].

Планирование персонала – это направленная деятельность организации

по подготовке кадров, обеспечению пропорционального и динамичного развития персонала, расчету его профессионально-квалификационной структуры, определению общей и дополнительной потребности, контролю за его использованием [19, с. 26].

Если рассматривать подходы к определению рассматриваемой области управленческой науки в источниках зарубежной литературы, становится очевидным, что они концентрируют внимание главным образом на планировании потребности организации в кадрах, тогда как подходы российских авторов принимают это лишь в качестве одного из видов кадрового планирования, выделяя, кроме того, еще ряд понятий (планирование использования персонала, планирование его обучения и так далее).

Таким образом, можно утверждать, что планирование персонала – это процесс, направленный на то, чтобы предоставить компании достаточное количество квалифицированных сотрудников, удовлетворяющих ее потребности в трудовых ресурсах. Соответственно, уровень сотрудников должен соответствовать особенностям производственной деятельности и требованиям к их квалификации. Правильное планирование кадров является залогом обеспечения эффективности деятельности организации.

Также планирование персонала может быть определено как деятельность внутри предприятия, направленная на предоставление рабочих мест сотрудникам для достижения ими максимального результата [25, с. 110]. Это комплекс задач, которые зависят от таких факторов, как изменения в потребительском спросе, влияние государства на работу малого и среднего предпринимательства, конкуренция на внутреннем и внешнем рынке и др.

Как уже было отмечено ранее практика планирования персонала имеет в нашей стране довольно богатую историю, начинающуюся еще в досоветской России.

Можно утверждать, что периодом начала применения научно обоснованного подхода к планированию кадров является конец XIX века, когда к командным высотам в российской промышленности и торговле пришло

поколение первоначальных накопителей капитала – европейски образованные, профессионально грамотные деловые люди. Помимо естественного стремления укрепить свою репутацию, заслужить уважение и признательность современников и увековечить свое имя, они были движимы изначальными христианскими заповедями о любви и помощи человеку, а также осознанием потребностей рачительного хозяйствования [27, с. 391]. Именно в этот период времени появились и первые социальные гарантии для тех людей, которые представляли собой наемных рабочих и служащих. Известный критик и публицист В. В. Стасов отмечал, что «российские купцы, невзирая на богатство, вовсе не охочи до прожигания жизни», а одержимы заботой об общественном благе и пользе народной [34, с. 48].

Свое окончательное оформление в виде направления науки кадровое планирование и управление персоналом обрело в 1920-е годы. В это время большинство промышленных предприятий руководствовалась в своей работе современными на то время методиками работы с персоналом, которые были разработаны в лабораториях Центрального Института Труда в Москве.

Кроме того, отраслевые журналы («Организация труда», «Время», «Вопросы управления») также осуществляли публикацию материалов, посвященных анализу отечественного и зарубежного опыта подбора и оценки персонала. Кроме журналов в те годы выходило немало книг, прежде всего написанных психотехниками, посвященных данной теме, в частности, «Психотехника и профессиональный отбор» К.Х. Кекчеева, а также «Управление рабочей силой» Б. Бабин-Кореня [46].

В качестве обособленных структурных подразделений организации отделы управления кадрами на российских предприятиях стали формироваться в 30-е гг. XX в. после ликвидации безработицы. В соответствии с постановлением Наркомата труда СССР № 377 от 28 декабря 1930 г. биржи труда были реорганизованы в управления кадров, на которые возлагались снабжение народного хозяйства рабочей силой, а также планирование подготовки рабочих кадров и контроль над этим процессом. Так, в марте 1939

г. был образован высший кадровый орган Управление кадров при ЦК ВКП(б). В его состав входило 45 отделов, которые занимались подбором и расстановкой руководящих кадров практически по всем отраслям народного хозяйства. Управления кадров организуются во всех промышленных районах.

Структура управлений кадров в 30-е гг. XX в. включала в себя следующие подразделения, представленные на рисунке 1:

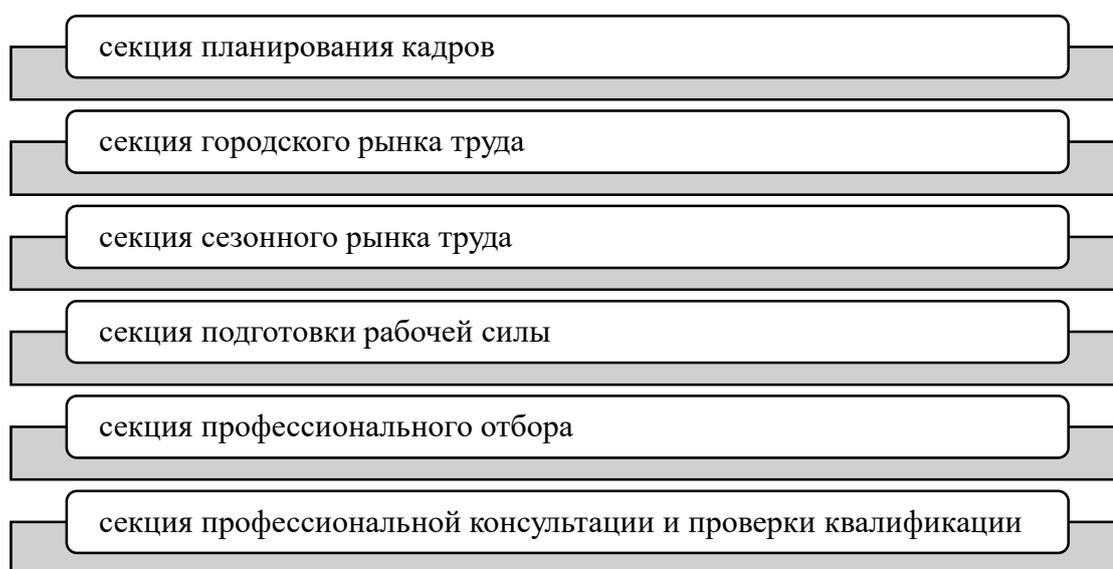


Рисунок 1 – Структура Управлений кадрами середины XX века

При управлениях кадров образуются советы по рынку труда, которые рассматривают и утверждают оперативные планы снабжения предприятий рабочей силой и планы ее подготовки и распределения специалистов между предприятиями, организованного привлечения рабочей силы из деревни и др. Таким образом, научный подход к планированию персонала и организации деятельности по управлению им в нашей стране стали формироваться еще в те годы.

Научная организация труда (НОТ), в рамках которой разрабатывались вопросы управления персоналом, формировалась в связи с активным освоением зарубежного опыта, анализом сущности и конкретных проявлений профессионального подбора, профориентации, профконсультации, расстановки кадров, рациональной организации труда и т. п. [46, с. 227].

В период перестройки, западные компании, которые организовали

производственные площадки в России, перенесли сюда свои принципы кадровой политики. И большинство российских предприятий, выживших в новых условиях, вынуждены были изменить прежние советские условия труда работников. В результате весь комплекс условий труда на предприятиях страны изменился не в лучшую сторону. Изменению при этом подверглись и применяемые методики и подходы к управлению и планированию кадров.

Что же касается текущего момента времени, то на сегодняшний день принципы управления персоналом в России, к сожалению, зачастую представляют собой лишь теоретические положения и нормы, которыми должны руководствоваться руководители и специалисты в процессе управления персоналом. Основные принципы, на которых сегодня базируется планирование и управление кадрами в нашей стране, могут быть представлены следующим образом (рисунок 2):

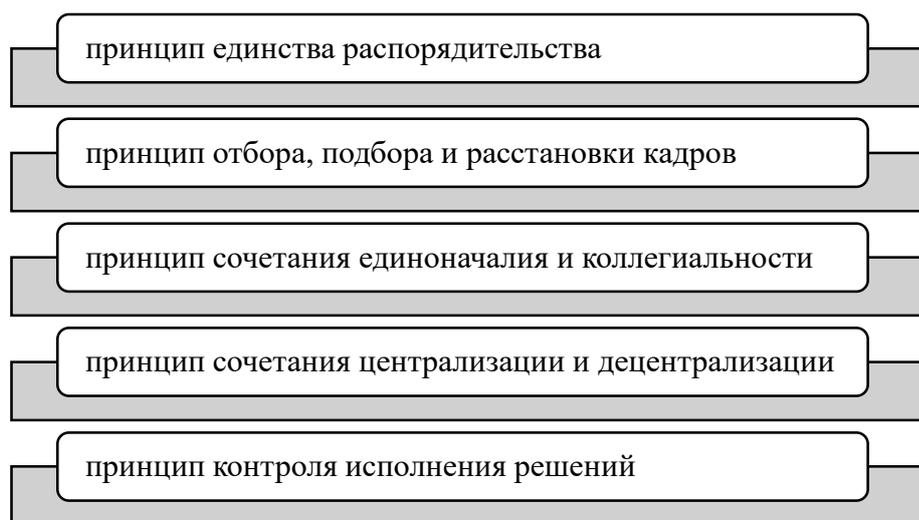


Рисунок 2 – Принципы кадрового управления в современной России [52]

Если же рассматривать процедуры кадрового планирования с производственно-экономической точки зрения, то его можно определить как оценку с помощью критериев экономического и организационного характера самого рабочего и его рабочего места на определенном участке труда.

Таким образом, элементы системы планирования персонала включают в себя (рисунок 3):



Рисунок 3 – Элементы системы планирования персонала организации

Важным местом в изучении особенностей данного процесса является также анализ целей и задач кадрового планирования в организации, которые можно представить следующим образом (рисунок 4).

Кадровые стратегии	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка основ будущей кадровой политики организации • Создание возможности должностного и профессионального продвижения работников • Обеспечение развития кадров для выполнения новых квалифицированных работ и адаптации их знаний к изменяющимся условиям производства
Кадровые цели	<ul style="list-style-type: none"> • Определение конкретных целей организации и каждого работника, вытекающих из кадровой стратегии • Достижение максимального сближения целей организации и индивидуальных целей работающих
Кадровые задачи	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение организации в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для достижения целей
Кадровые мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> • Разработка плана кадровых мероприятий для реализации конкретных целей организации и каждого работника • Определение затрат на реализацию плана кадровых мероприятий

Рисунок 4 – Цели и задачи планирования персонала организации

Перечень задач, представленный на рисунке, не является исчерпывающим, поскольку изменение приоритетов предполагает постановку

и новых задач, которыми могут быть новые стандарты качества, схемы мотивации персонала; внедрение процедур управления и методов оценки результативности деятельности как сотрудников, так и самих служб управления персоналом; новые «системы кадровой безопасности» и пр. [31].

Конкретное определение потребности в персонале для любой организации представляет собой расчет необходимого числа работников по их количеству, квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными задачами развития предприятия. Расчет производится на основе сравнения расчетной потребности в рабочей силе и фактического состояния обеспеченности на определенную дату и представляет собой информационную основу для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки и переподготовки.

Временные рамки кадрового планирования должны соотноситься с аналогичными характеристиками планирования в организации. Организационные планы часто классифицируются следующим образом (рисунок 5):



Рисунок 5 – Классификация кадрового планирования по критерию временных рамок его осуществления

Также в отечественной литературе представлен подход, согласно которому кадровое планирование классифицируется на стратегическое, тактическое и оперативное [54]. Более подробная характеристика каждого из указанных видов представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Виды планирования персонала

Тип кадрового планирования	Характеристика
Стратегическое планирование	Представляет собой вид управленческой деятельности по определению направлений, подходов и целей кадровой политики для реализации генеральной стратегии. Характеризуется определением не только основных направлений развития персонала и возможных мероприятий, необходимых для достижения плановых показателей, но и обеспечением роста управляемости им в длительной перспективе в зависимости от производственных, экономических и иных стратегических целей компании.
Тактическое планирование	Ориентировано на среднесрочную перспективу и решение кадровых задач отдельных производственных подразделений организации.
Оперативное планирование	Деятельность кадровых служб не столько по разработке целей, сколько по решению текущих кадровых проблем и разработке мероприятий в рамках кадровой политики, вызванных изменением ситуации

В зависимости от объекта, на который оно направлено, кадровое планирование классифицируется на индивидуальное и коллективное. Их характеристика приведена на рисунке 6.

Коллективное планирование	Индивидуальное планирование
<ul style="list-style-type: none"> • включает определение потребности компании и/или ее отдельных подразделений в персонале (планирование найма, обучения или переподготовки, аттестации, использования персонала), разработку и внедрение систем стимулирования, ротации и пр. 	<ul style="list-style-type: none"> • рассматривает вопросы управления карьерным ростом отдельных сотрудников компании (разнообразные виды вертикального или горизонтального продвижения, ротации, замещения, обучения и пр.)

Рисунок 6 – Характеристика индивидуального и коллективного планирования персонала

Опираясь на представленные выше данные, может быть сделан общий вывод о том, что какой бы вид кадрового планирования не являлся приоритетным для организации, все они осуществляются с единой, общей целью, представляющей собой формирование эффективной системы управления кадрами, базирующейся не столько на административных методах, сколько на вовлечении сотрудников в общую работу, на осознании

ими своей роли в производственном процессе компании, обладающих уникальными компетенциями; системы, базирующейся на социальных гарантиях и экономических стимулах. Причем последние будут ориентированы на интеграцию интересов (целей) как организации, так и ее работников, трудовой мотивации и удовлетворенности трудом, достижение максимальной производительности труда, повышение производственной эффективности, получение компанией высоких экономических показателей и пр. [20, с. 557].

Также можно систематизировать те принципы, которые в совокупности характеризуют саму сущность системы кадрового планирования (рисунок 7):



Рисунок 7 – Принципы, характеризующие сущность кадрового планирования на предприятии

Представленные выше преимущества кадрового планирования, как представляется, делают его одной из важнейших составных частей бизнес-планирования деятельности хозяйствующего субъекта.

Следствием их реализации в деятельности хозяйствующего субъекта является решение целого комплекса задач по формированию трудового коллектива, который бы в полной мере отвечал особенностям деятельности и иным характеристикам хозяйствующего субъекта (рисунок 8):

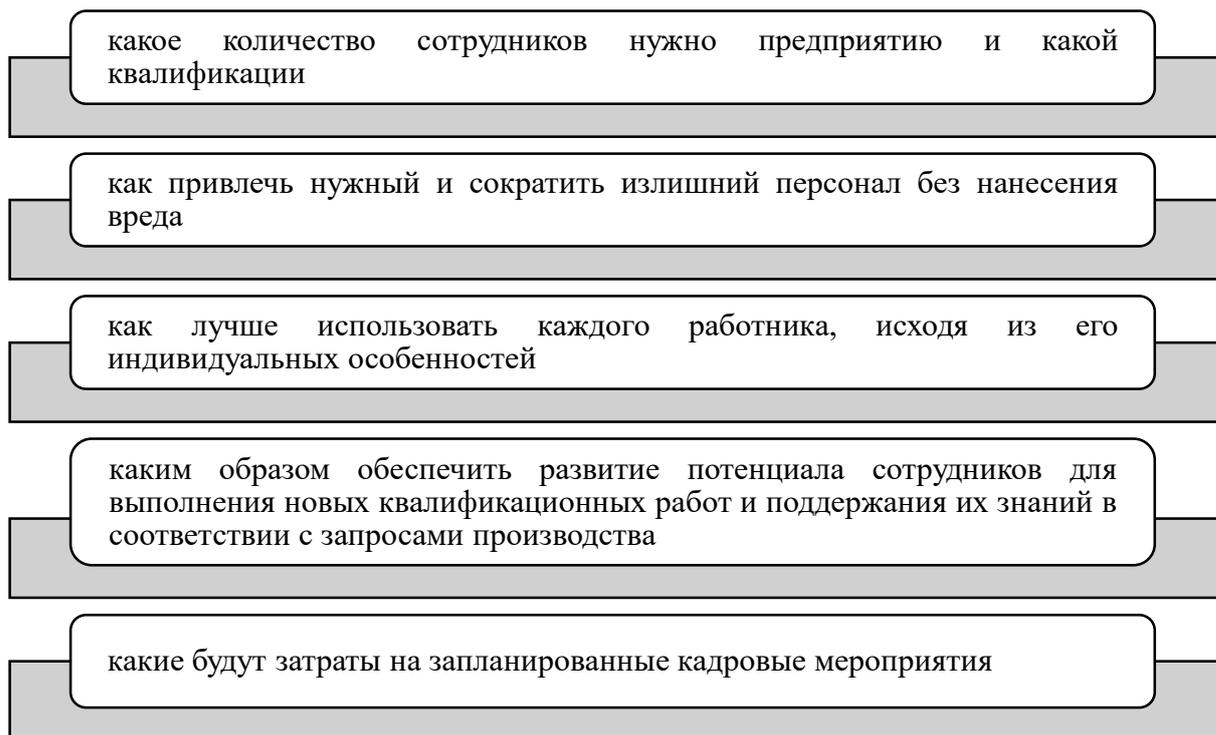


Рисунок 8 – Задачи, решаемые посредством планирования персонала

Постоянная динамика товарного рынка оказывает воздействие на содержание кадрового планирования, при этом происходят изменения в структуре спроса на производимые товары и услуги. Планирование обязано опережать перемены в жизненном цикле производимой продукции и напрямую влиять на техническое развитие производства. Именно с этой целью проводятся мероприятия по планированию трудового потенциала предприятия, которые охватывают стратегическое развитие кадров и системы стимулирования, усиление участия сотрудников в управлении, целенаправленный отбор кадров, имеющих знания и способности,

необходимые для выполнения будущих задач [39, с. 114].

Подводя итог рассмотрению представленного в данном разделе работы материала, можно сделать общий вывод о том, что планирование персонала представляет собой целенаправленную деятельность организации, целью которой выступает кратко-, средне- и долгосрочное определение его количественного и качественного состава, что обеспечивает не только развитие персонала, но и экономический рост самого хозяйствующего субъекта. Эта цель достигается за счет создания оптимальной структуры персонала и наиболее полной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала компании-работодателя.

Таким образом, кадровое планирование представляет комплексную задачу, включающую большое число переменных и зависящую от влияния различного рода факторов. Можно утверждать, что кадровое планирование должно быть интегрировано в общий процесс планирования на предприятии и соответствовать общим целям и стратегии развития организации.

1.2. Особенности осуществления кадрового планирования в организации

Планирование процесса отбора кадров на любом предприятии опирается на результаты его работы по кадровому планированию, основная задача которого состоит в определении потребностей организации в человеческих ресурсах как краткосрочной, так и долгосрочной перспективе.

Причины необходимости планирования персонала организации можно представить на рисунке 9.

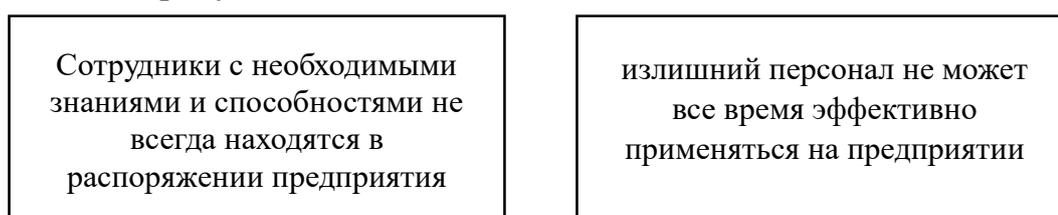


Рисунок 9 – Причины необходимости кадрового планирования для организации

Поэтому планирование персонала осуществляется одновременно по двум направлениям, представленным на рисунке 10:

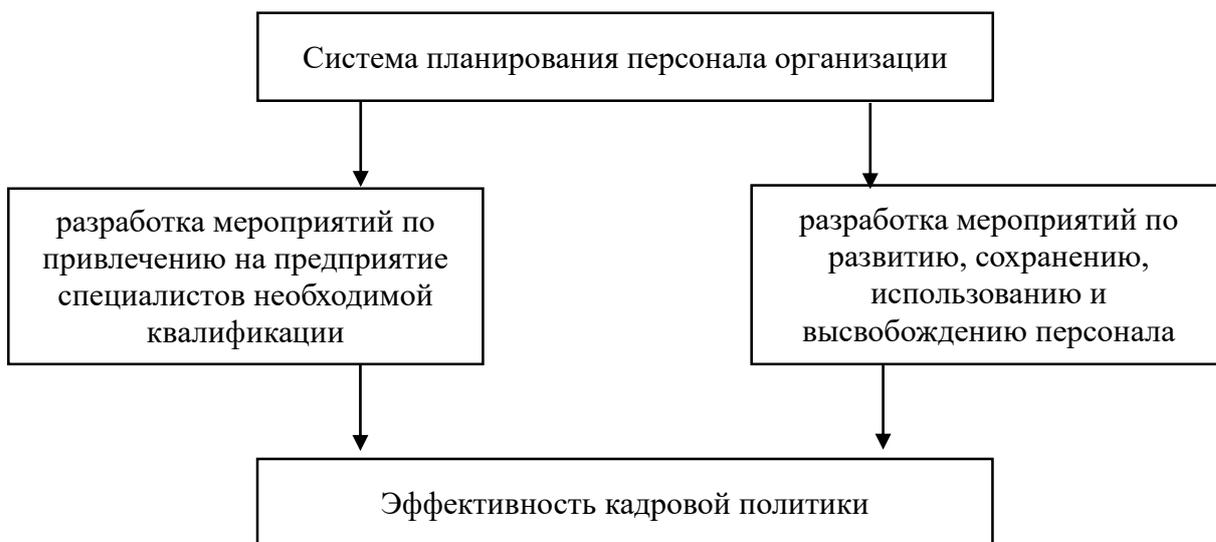


Рисунок 10 – Аспекты планирования персонала организации

Как уже было отмечено ранее, с временной точки зрения планирование персонала рассматривается в трех аспектах – как кратко-, средне- и долгосрочное.

Краткосрочное планирование занимается преимущественно вопросами применения персонала, в то время как средне- и долгосрочное планирование в большей степени ориентированы на его привлечение, развитие и высвобождение. При возрастании временного периода равным образом возрастает и неопределенность планирования. Поэтому долгосрочное планирование будет содержать только очень приближенные данные, допускающие возможность строить все более детальные планы при уменьшении временного периода [2, с. 39].

Временные перспективы планирования персонала состоят в тесной связи с дифференцированием стратегических, тактических и оперативных видов плановой документации хозяйствующего субъекта, существующую между ними взаимосвязь можно представить следующим образом (рисунок



Рисунок 11 – Взаимосвязь видов стратегического планирования и плановых документов организации

Планирование персонала осуществляется как в интересах предприятия, так и в интересах сотрудников, поскольку для предприятия важно иметь нужное количество работников необходимой квалификации в нужном месте и в нужное время, а для сотрудников важно иметь представление о собственном будущем на предприятии либо за его пределами [10, с. 23].

Основой для планирования персонала выступают показатели его явочной и списочной численности, первая из которых не является постоянной. Изменения состава персонала также можно рассматривать в двух аспектах, представленных на рисунке 12:

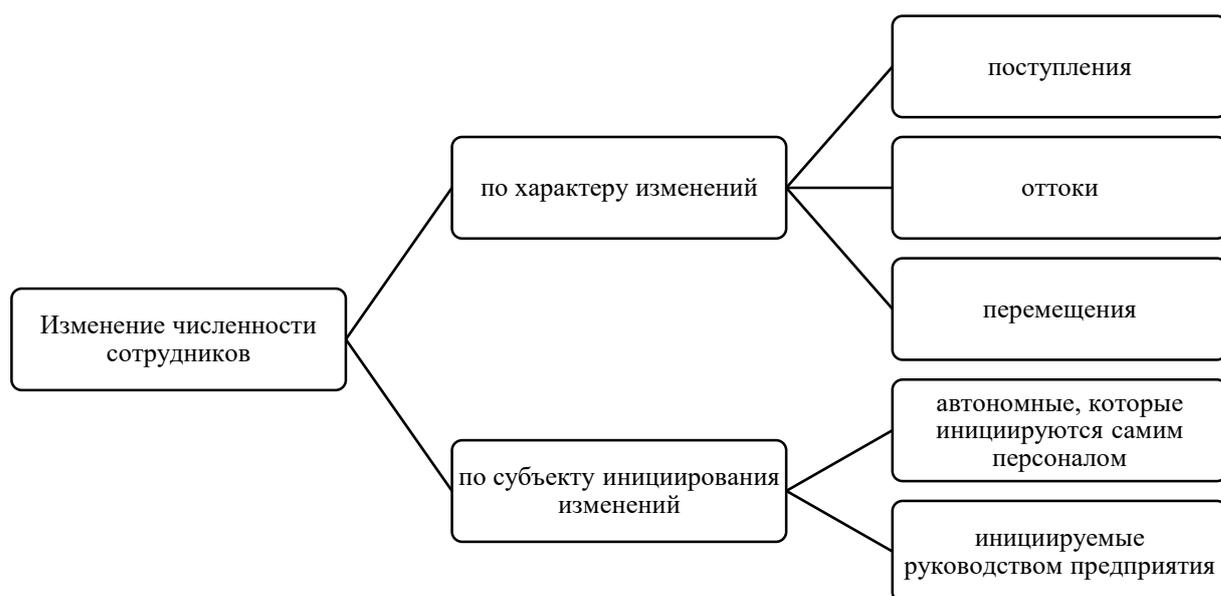


Рисунок 12 – Направления оценки изменений численности сотрудников

Планирование персонала включает в себя следующие аспекты, представленные на рисунке 13:

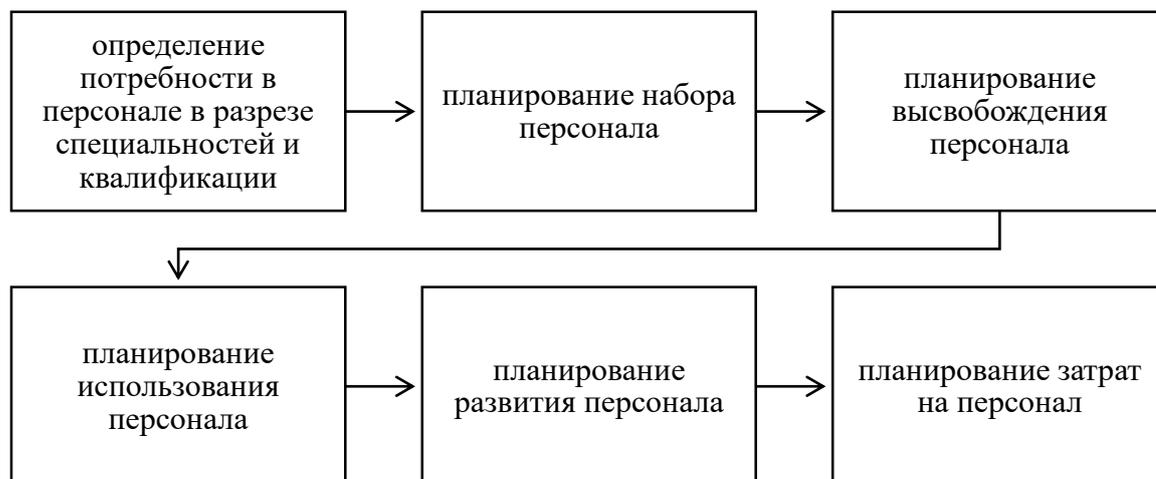


Рисунок 13 – Основные аспекты планирования персонала организации

Основой планирования набора персонала, таким образом являются существующие у организации потребности в персонале, а также политика предприятия в области персонала, которая определяет приоритеты руководителей при наборе персонала (предпочтение внутреннего продвижения и переквалификации перед внешним набором или предпочтение при наборе людей, периодически повышающих квалификацию путем различного обучения). При планировании набора персонала необходимо определить количество человек каждой профессиональной категории, которые должны быть наняты на работу к определенному сроку [11, с. 136].

В планировании набора персонала можно выделить четыре подраздела, представленные на рисунке 14.

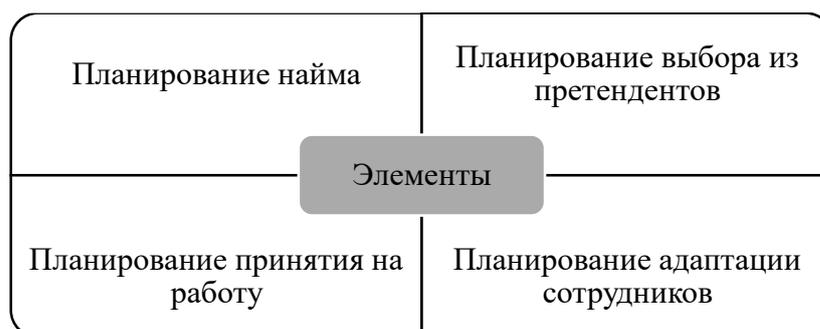


Рисунок 14 – Элементы процесса планирования персонала

Планирование найма персонала, в процессе которого решаются следующие вопросы:

- выбор способов набора (при помощи объявлений, найм в образовательных учреждениях, путем переманивания сотрудников других предприятий);
- размещение рекламы об имеющихся вакансиях;
- использование средств привлечения новых сотрудников (деньги, хорошие условия работы, возможности для карьеры), условия работы и оплаты

Планирование выбора из претендентов, когда определяются критерии, которым должны удовлетворять кандидаты на вакантные должности.

Планирование принятия на работу, когда решаются вопросы условий и правил принятия на работу новых сотрудников. В большинстве случаев эти условия и правила определены существующим законодательством, а именно Трудовым Кодексом РФ.

Планирование адаптации сотрудников, когда определяются способы интеграция новых работников в производственные группы и в само предприятие.

Отдельным аспектом в процессе кадрового планирования выступает планирование высвобождения персонала, цель которого состоит в установлении и своевременном или опережающем уменьшении работников предприятия. Этот аспект планирования приобретает наибольшее значение во времена экономической стагнации, когда на предприятии появляются излишки рабочей силы [16, с. 253].

В планировании высвобождения персонала можно выделить два вида мероприятий, а именно:

- мероприятия, позволяющие не уменьшать количество работников (например, путем снижения сверхурочных работ, прекращения принятия на работу, запрещения внутреннего совместительства);
- мероприятия, направленные на снижение количества сотрудников,

среди которых выделяют реактивное и опережающее высвобождение персонала (их характеристика приведена в таблице 2).

Таблица 2 – Сравнительная характеристика видов планирования выбытия персонала

Вид планирования выбытия сотрудников	Характеристика
Реактивное высвобождение персонала	Применяется лишь в том случае, когда необходимо в течение короткого промежутка времени избавиться от излишков рабочей силы. Обычно это порождает большую социальную напряженность на предприятии и свидетельствует о плохой кадровой работе
Опережающее высвобождение персонала	Основано на прогнозах потребности в персонале и использует такие средства, как альтернативное применение сотрудников, естественная убыль рабочей силы, что позволяет своевременно сократить штат и избежать увольнений

Отсюда может быть сделан вывод о том, что опережающее высвобождение является своеобразным социальным буфером, позволяющим избежать напряженности [53, с. 97]. Поэтому на практике оно является более приемлемым, что обусловлено следующими причинами, представленными на рисунке 15:

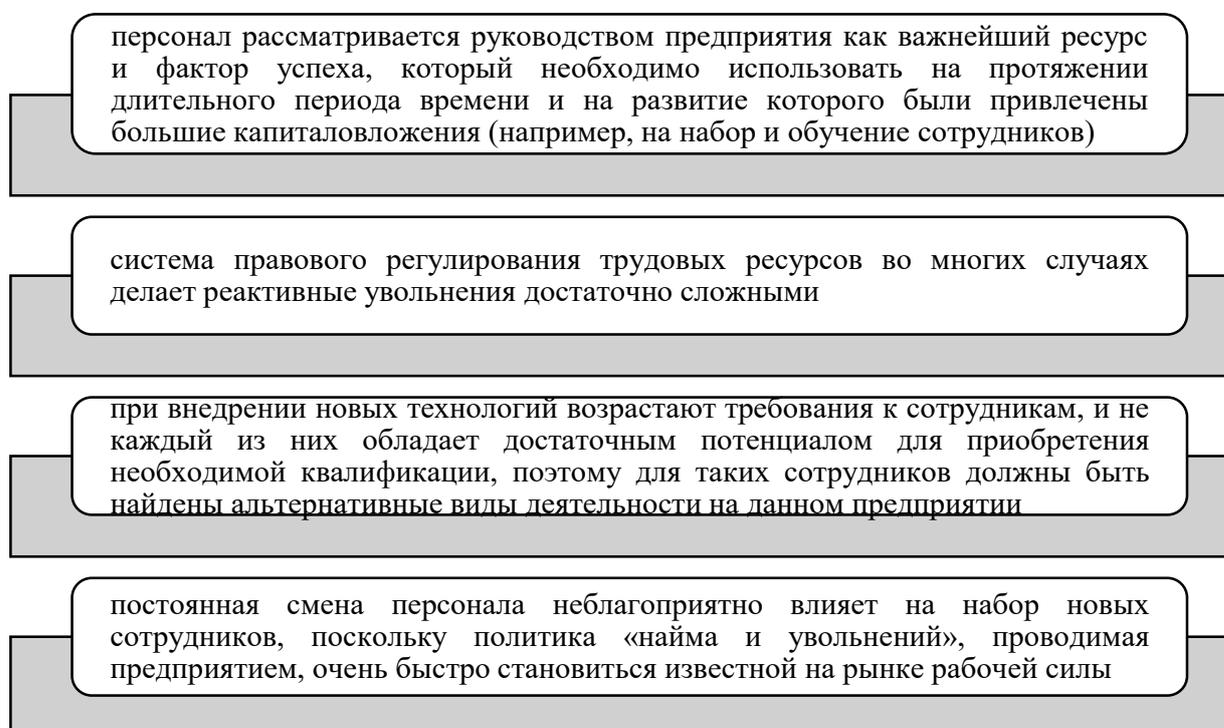


Рисунок 15 – Причины, обуславливающие предпочтение опережающего выбытия персонала [29]

Планирование использования персонала занимается также отнесением сотрудников в состав конкретных структурных подразделений предприятия, что, по сути, является планированием расстановки персонала.

Целью планирования развития персонала является определение мероприятий, с помощью которых сотрудники предприятия планируют дальнейшее развитие своих профессиональных компетенций. Исходными элементами этого планирования являются следующие (рисунок 16):



Рисунок 16 – Элементы системы планирования развития персонала

Осуществляя данную разновидность планирования персонала, необходимо учитывать тот факт, что все мероприятия, осуществление которых планируется организацией, должны быть нацелены на сокращение дефицита знаний и навыков сотрудников [41, с. 216].

В планировании развития персонала можно выделить следующие аспекты (рисунок 17):



Рисунок 17 – Направления планирования развития персонала

Планирование образования персонала также может быть представлено в виде комплекса мероприятий, приведенных на рисунке 18:

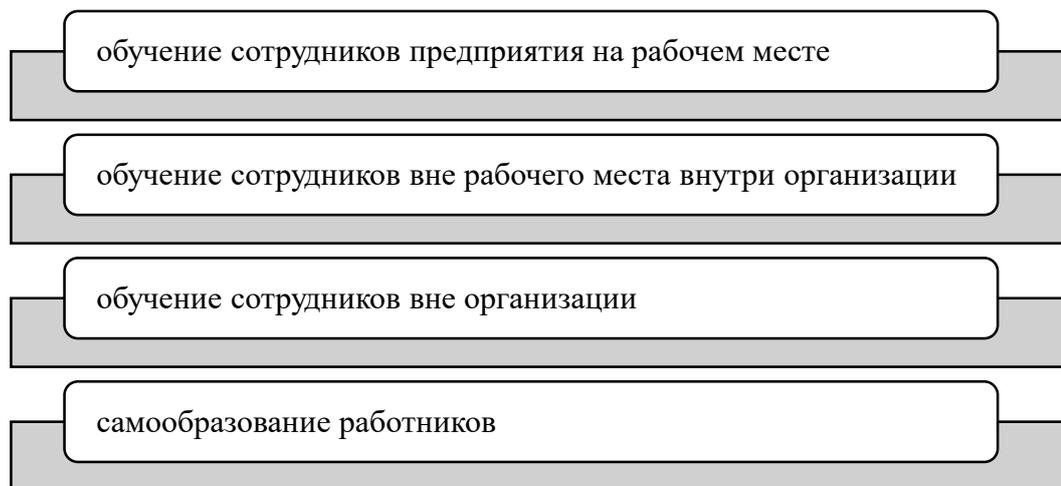


Рисунок 18 – Мероприятия в части планирования образования персонала

Одной из задач кадрового планирования является сокращение расходов организации на использование трудовых ресурсов в ее деятельности. В крупных организациях затраты на персонал занимают довольно высокий удельный вес в общей величине расходов, что обуславливает важность задачи по их сокращению. Причины этого представлены на рисунке 19.

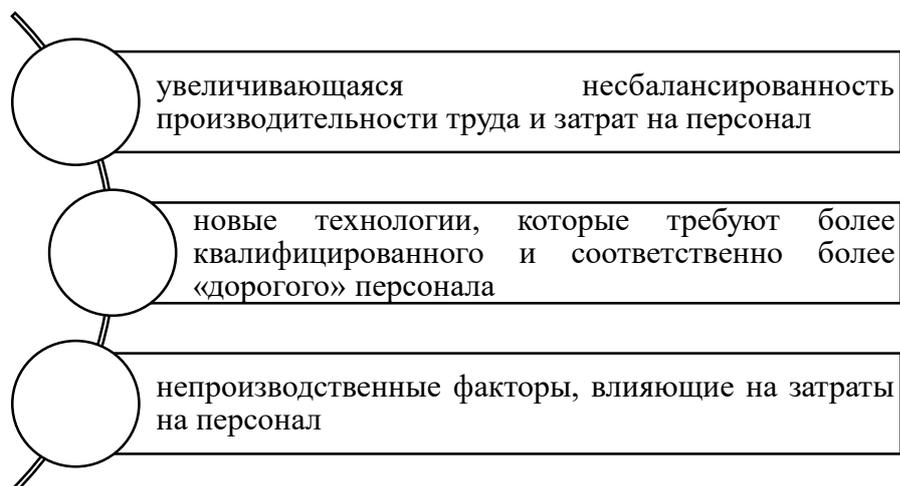


Рисунок 19 – Причины роста затрат, связанных с персоналом организации [58, с. 43]

Основными статьями затрат на персонал, которые необходимо учитывать при планировании, выступают следующие (рисунок 20):

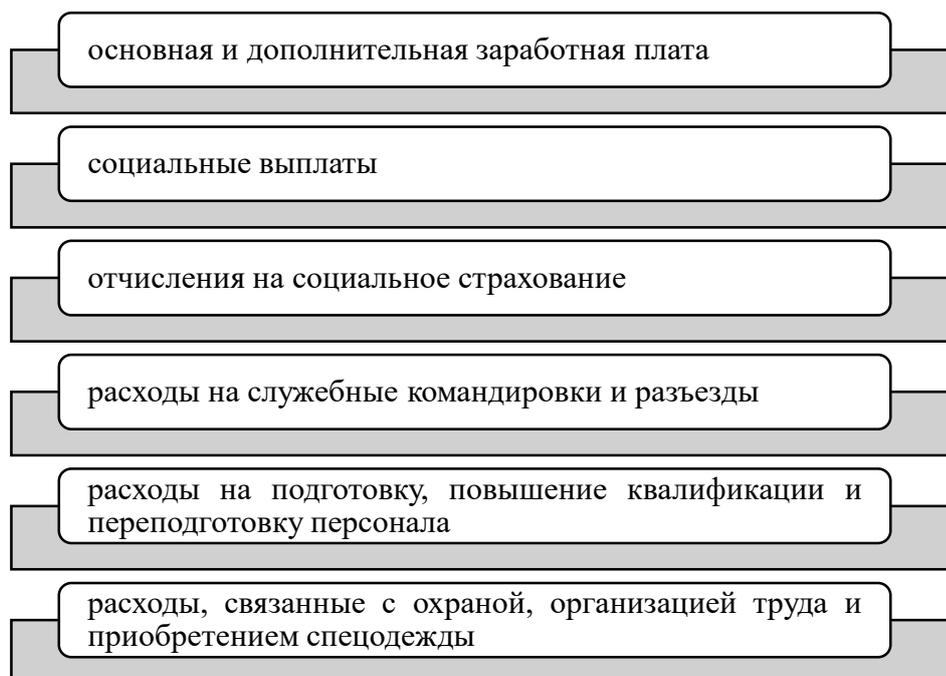


Рисунок 20 – Основные виды затрат, связанные с персоналом организации

Определение потребности в персонале представляет собой первоначальную и приоритетную стадию планирования персонала. Целью определения потребностей является текущее и будущее кадровое обеспечение предприятия [22, с. 38].

Основными факторами, влияющими на потребность в персонале, являются (рисунок 21):

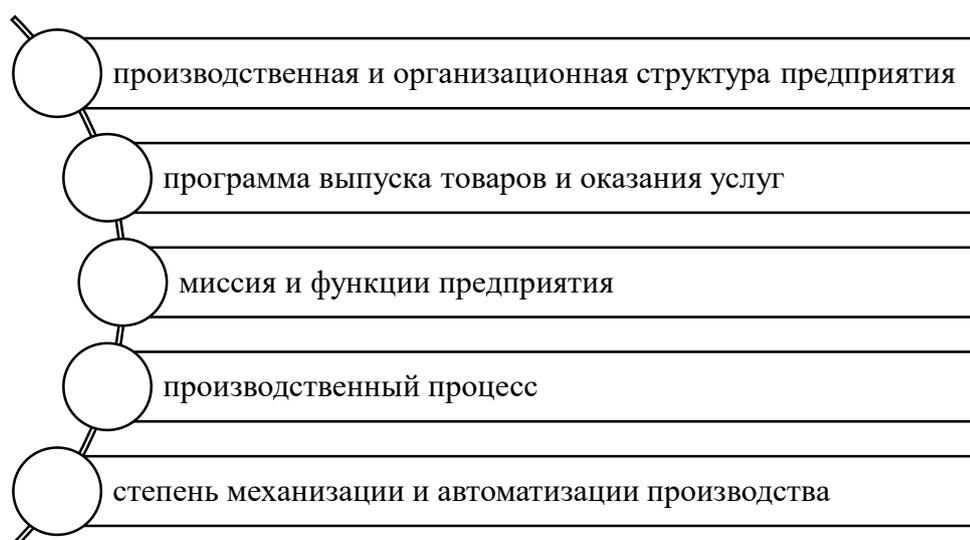


Рисунок 21 – Основные факторы, определяющие потребность организации в трудовых ресурсах

Потребность в персонале также может быть оценена в двух аспектах – количественном и качественном.

Количественная потребность в кадрах представляет собой потребность в определенном числе работников разных специальностей. Для определения количественной потребности в персонале могут использоваться следующие подходы, представленные на рисунке 22:

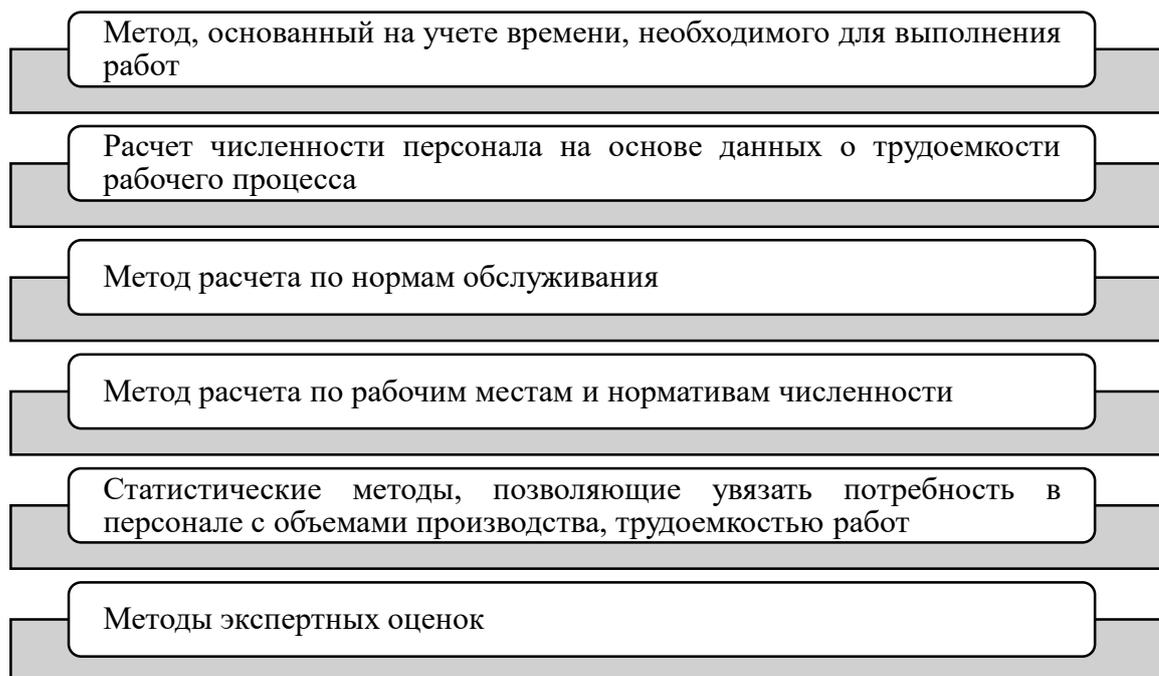


Рисунок 22 – Методы определения количественной потребности в персонале организации [1]

При определении потребности в кадрах часто решающее значение предается мнениям экспертов, позволяющим лучше понять, какие качественные изменения кадрового состава необходимо произвести организации для успешного достижения поставленных целей. В качестве экспертов могут выступать как работники организации, имеющие необходимый опыт, знания и подготовку, так и внешние эксперты [60, с. 111].

Качественная потребность в кадрах – это потребность работников определенных специальностей, определенного уровня квалификации. Для определения качественной потребности в персонале также могут использоваться различные подходы (рисунок 23).

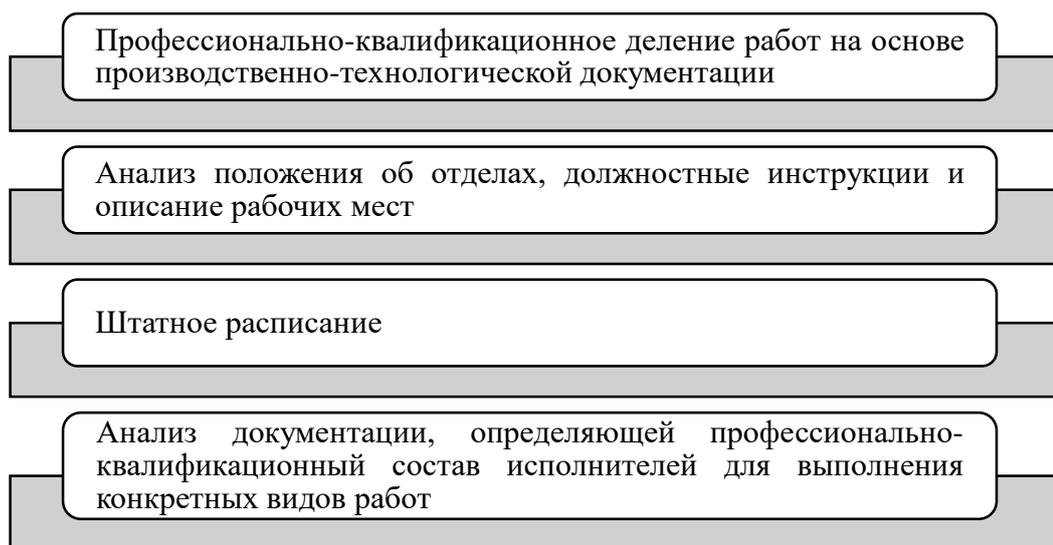


Рисунок 23 – Методы оценки качественной потребности в персонале организации

Можно утверждать, что потребность и готовность предприятия к введению систематического кадрового планирования возрастает по мере увеличения размеров организации, масштабов и сложности деятельности компании. Происходят изменения содержания труда, технологий и самих орудий труда. Эти изменения выдвигают на первый план все новые требования к работникам, которые необходимо учитывать при отборе. Кадровое планирование должно в идеале дать ответы на все вопросы, связанные с обеспечением компании необходимой рабочей силой и определением связанных с этим издержек [5, с. 3528].

Таким образом, планирование персонала может быть определено как достаточно сложный процесс, который включает в себя несколько различных этапов и аспектов. Значение данного вида деятельности организации увеличивается в прямой зависимости от ее размеров. При этом грамотно построенная система кадрового планирования, включающая в себя проектирование мероприятий, как по привлечению сотрудников, так и по их профессиональному развитию и высвобождению, способна обеспечить для хозяйствующего субъекта эффективность его кадровой политики и экономию расходов на содержание персонала.

1.3. Модели осуществления кадрового планирования в организации

Ответственность за постановку цели кадрового планирования организации берет на себя ее руководство. Это связано с тем, что именно высшее руководство в первую очередь нуждается в реализации кадровых целей. При этом важно понимать, что максимальной эффективности можно будет добиться только в том случае, если кадровое планирование в организации будет выступать составной частью общего процесса планирования ее деятельности – производственной, финансовой, организационной.

Модель осуществления планирования персонала организации во многом определяется принятой ею стратегией развития. Зависимость видов кадрового планирования от типа стратегии развития организации может быть представлена следующим образом (таблица 3).

Таблица 3 – Зависимость кадрового планирования от стратегии компании [8, с.

Тип стратегии организации	Управленческое планирование	Стратегическое планирование	Оперативное планирование
Предпринимательская стратегия	Планирование и подбор кадров, создание банка данных, гранты, активная работа с рынком труда	Привлечение молодых специалистов, активная реклама предприятия	Выбор менеджеров и специалистов различного профиля для работы над бизнес-проектами
Устойчивая прибыльность	Разработка и внедрение систем мотивации персонала, анализ и рациональное использование рабочих мест	Разработка под новые технологии новых форм организации труда	Реализация программ оценки и стимулирования труда, наем эффективных менеджеров
Динамический рост	Формирование вертикальных и горизонтальных управленческих ветвей Разработка принципов и процедур оценки соискателей	Переход к политике активного привлечения профессионалов	Разработка функциональных обязанностей и штатного расписания, набор сотрудников под конкретные виды работ, адаптация нового персонала

Продолжение таблицы 3

Тип стратегии организации	Управленческое планирование	Стратегическое планирование	Оперативное планирование
Ликвидационная стратегия организации	Разработка нормативных документов по персоналу, ликвидация предприятия, взаимодействие с рынком труда	Не рассматривается	Оценка персонала с целью сокращения штата, проработка вопросов профориентации и переобучения сотрудников, использование схем частичной занятости кадров
Стратегия преобразований	Подбор перспективных специалистов, обновление банка данных, выдача грантов, организация конкурсов, установление контактов с рынками труда	Анализ потребности в кадрах для различных этапов деятельности предприятия	Вспомогательная деятельность по реструктуризации, реформированию штата, социальная и адаптационная поддержка работников

Методы планирования кадровых ресурсов можно разделить на две категории в зависимости от того, о каких показателях идет речь – количественных или качественных.

Методы количественного планирования представлены на рисунке 24.

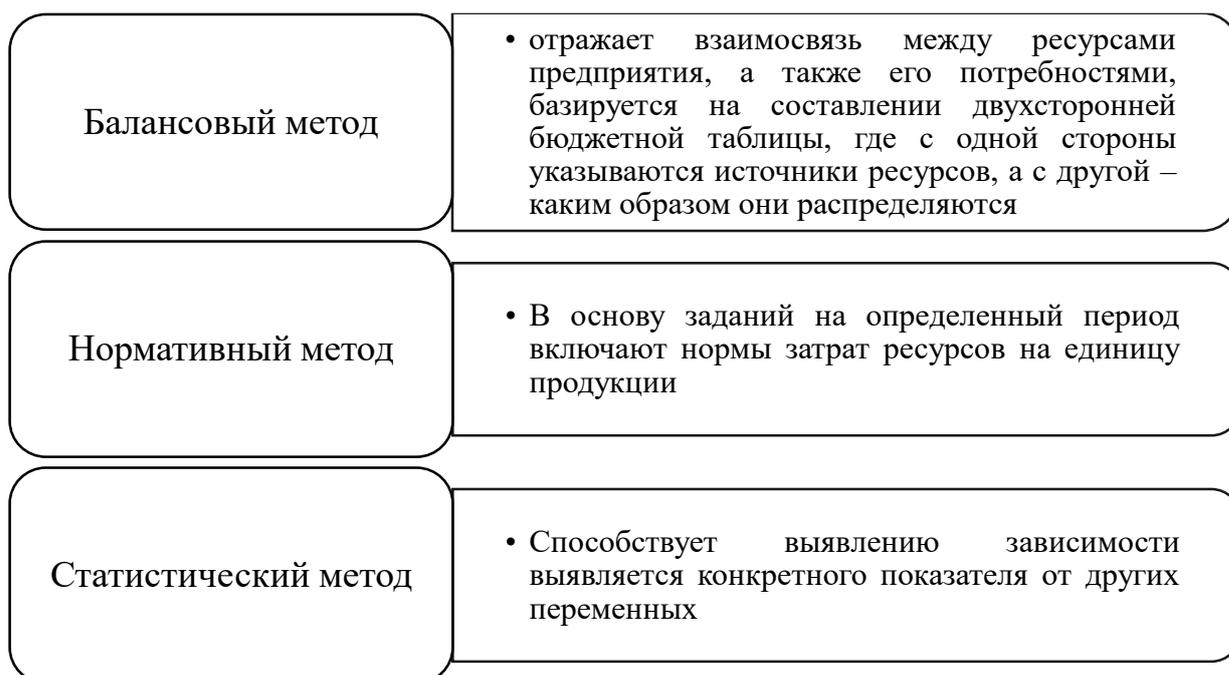


Рисунок 24 – Методы количественного планирования персонала [9, с. 93]

На рисунке 25 представлены те методы, которые используются при осуществлении качественного планирования.

Метод экспертных оценок	<ul style="list-style-type: none">• предусматривает привлечение эксперта, задача которого состоит в том, чтобы проанализировать проблемы системы планирования персонала организации и на этой основе составить рекомендации
Метод групповых оценок	<ul style="list-style-type: none">• Предусматривает образование групп, которые вместе будут создавать план кадровых мероприятий с целью решить конкретный вопрос
Метод Дельфи	<ul style="list-style-type: none">• Это совмещение метода экспертных и групповых оценок. Сначала проводится опрос независимых экспертов, а затем полученные данные анализируются во время групповых обсуждений

Рисунок 25 – Методы качественного планирования персонала [17, с. 8]

Как уже было отмечено, планирование персонала основывается на стратегии ее развития, так как от планов организации во многом зависит работа кадровых служб по определению точной потребности в персонале и дальнейшем составлении программ по повышению квалификации и работе с кадровым резервом. Только при правильной организации кадрового учета и контроля трудового процесса можно достигнуть высокой производительности и качества труда, и как следствие повысить конкурентоспособность организации на рынке [30, с. 39].

В настоящее время в отечественной науке сформировались различные авторские подходы к определению методических основ осуществления кадрового планирования. Представим ниже содержание основных из них.

Так, российский исследователь В. Р. Веснин выделяет три этапа алгоритма кадрового планирования (рисунок 26).



Рисунок 26 – Этапы планирования персонала по В. Р. Веснину [6, с. 63]

Первый этап представляет собой сбор и анализ информации о человеческих ресурсах за предыдущие 5 лет. Такая информация, как правило, включает следующие аспекты (рисунок 27):

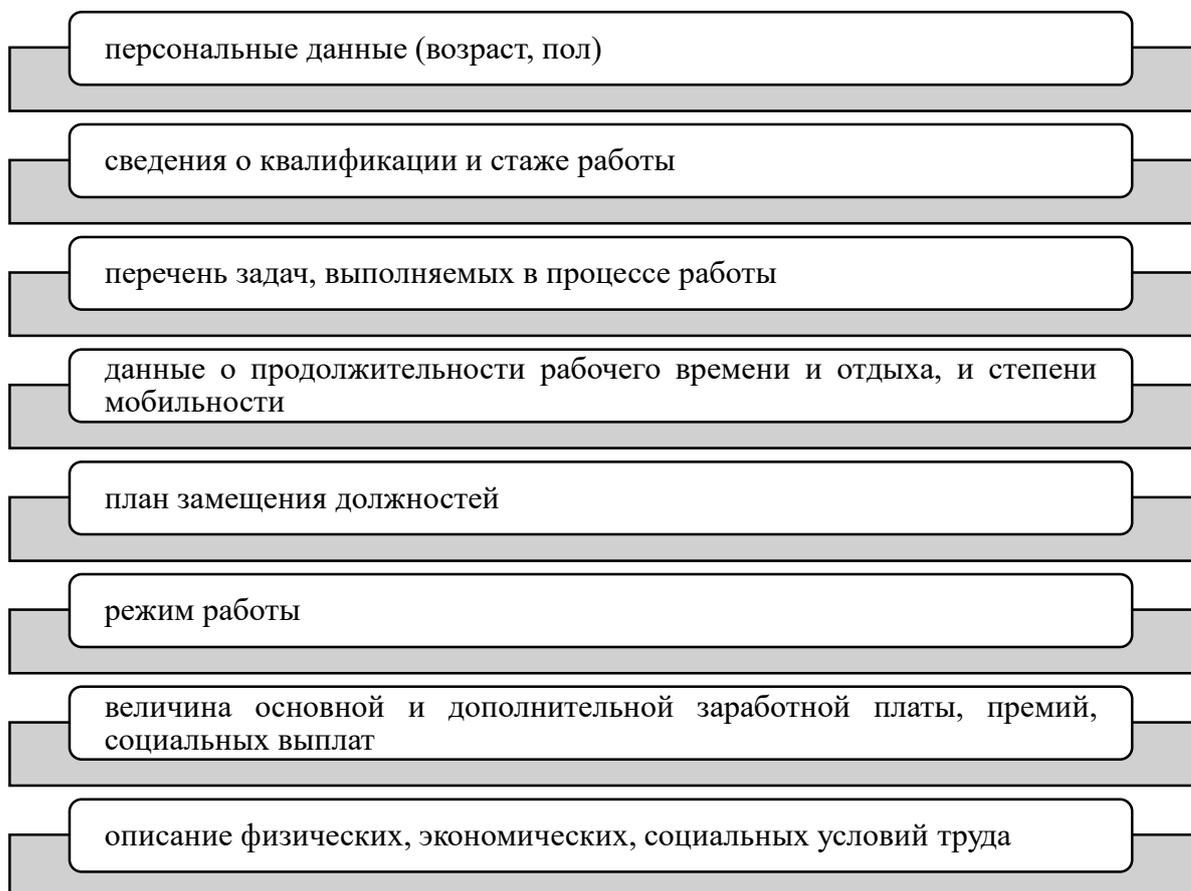


Рисунок 27 – Данные о сотрудниках, необходимые для осуществления кадрового планирования

Второй этап планирования персонала предполагает прогнозирование вариантов развития кадрового потенциала в будущем. Оно основывается на

результатах оценки кадровой ситуации, проведенной на первом этапе. Прогнозы персонала составляются в виде совокупности количественных и качественных показателей. При прогнозировании потребности в персонале необходимо решать такие задачи, как учет внешних и внутренних факторов, которые влияют на потребность персонала, поиск источников для замещения вакансий, выбор способов поиска кандидатур [48, с. 71].

Третий этап планирования состоит в разработке следующих типов планов и программ в области кадрового планирования (рисунок 28):

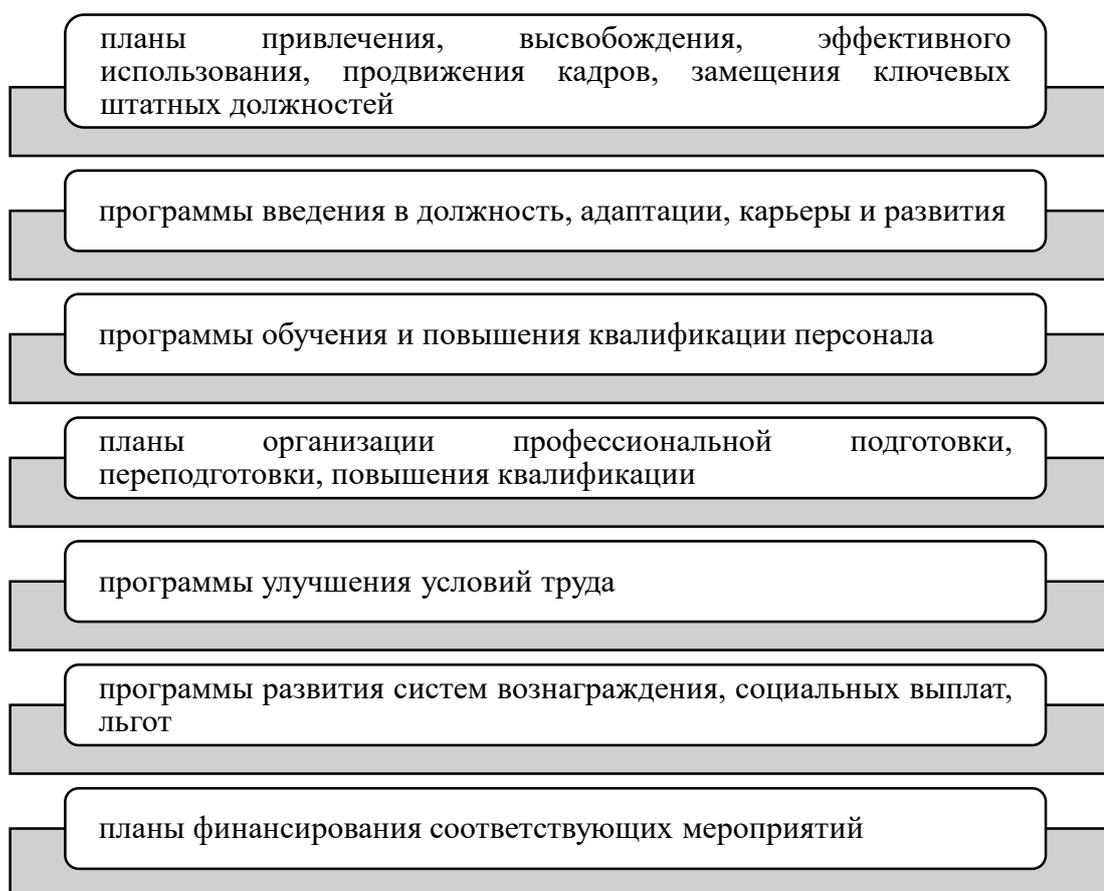


Рисунок 28 – Состав планов и программ организации в области кадрового планирования

Еще один известный российский исследователь в области экономики труда и управления персоналом, Ю. Г. Одегов также выделяет четыре основных этапа кадрового планирования (рисунок 29) [42, с. 324].

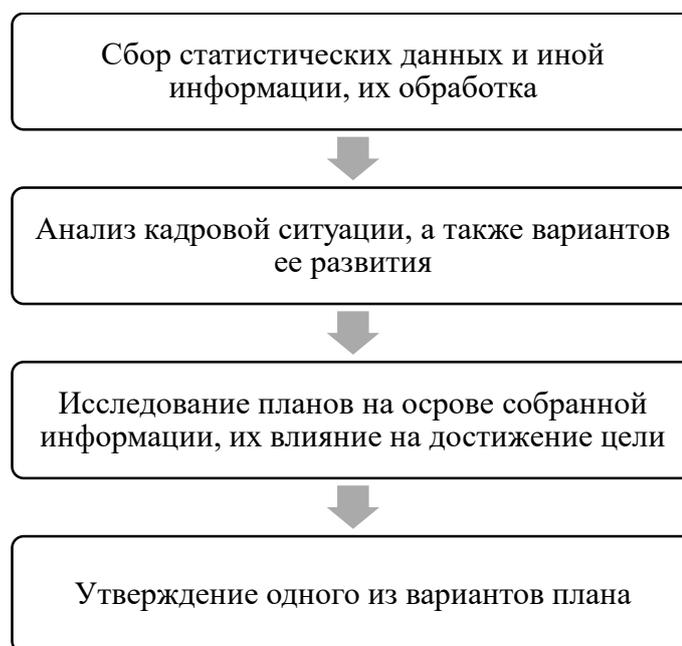


Рисунок 29 – Этапы кадрового планирования по Ю. Г. Одегову

Характеристика каждого из этапов представлена в таблице 4.

Таблица 4 – Характеристика этапов планирования персонала по Ю. Г. Одегову

Этап	Цель и описание этапа
Первый этап	определение основных задач, исходя из целей организации; анализ внутренних ресурсов, с точки зрения удовлетворения будущих потребностей; оценка наличного персонала и его потенциала
Второй этап	выработка кадровой системы предприятия вместе с общими направлениями развития и обновления предприятия; анализ конкретных потребности в персонале на планируемый период оценка будущих потребностей в персонале
Третий этап	уточнение принципов руководства внутри предприятия; определение цели для каждого работника на планируемый период; анализ возможности удовлетворения конкретных потребностей организации за счет существующих человеческих ресурсов; разработка программ по развитию персонала
Четвертый этап	принятие решений о привлечении персонала из внешних источников, переквалификации внутренних либо сокращении имеющихся

В свою очередь, профессор В. В. Лукашевич выделяет пять этапов кадрового планирования, представленных на рисунке 30.

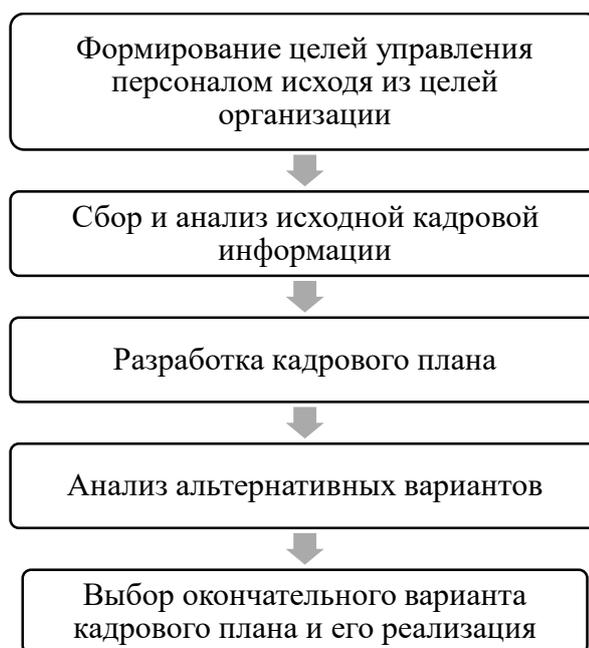


Рисунок 30 – Этапы планирования персонала по В. В. Лукашевичу [37, с. 91]

Более подробная характеристика каждого из этапов представлена в таблице 5.

Таблица 5 – Характеристика этапов планирования персонала по В. В. Лукашевичу

Этап	Цель и описание этапа
Первый этап	Формирование целей организации, от которых будет зависеть работа по управлению персоналом, так как персонал является неотъемлемой частью организации, представляет собой взаимодействие людей, объединенных общими целями
Второй этап	Собирается и анализируется информация о персонале, персональные данные, информация о трудовом стаже. Важно, чтобы все данные о персонале позволяли руководству организации в каждый момент времени принимать оптимальные управленческие решения на основе адекватного представления о внутриорганизационной кадровой ситуации
Третий этап	Включает разработку и проведение исследований альтернативных вариантов кадрового плана и их влияния на достижение кадрово-экономических целей
Четвертый этап	анализ предложенных вариантов плана
Пятый этап	Утверждается и исполняется, выбранный план. Для успешного выполнения этого плана необходим контроль. От контроля, который означает проверку, будет, зависит успех кадрового планирования

Очевидно, что согласно представлениям представленных выше авторов можно выделить три основных этапа планирования персонала:

бор и анализ информации;
а разработка кадрового плана;
тверждение кадрового плана.

Отличие этапов планирования В. Р. Веснина и В. В. Лукашевича в том, что последний детализирует этапы, которые у В. Р. Веснина объединены в один. В свою очередь, В. Р. Веснин и Ю. Г. Одегов предлагают начинать планирование со сбора и анализа информации, в то время как В. В. Лукашевич на первом этапе предлагает сформулировать цель. Кроме того, в состав пятого этапа, помимо утверждения плана, В. В. Лукашевич включает также и контроль за выполнением утвержденного плана [59].

Отдельно стоит акцентировать внимание на том факте, что процесс планирования персонала строится с учетом как внешних, так и внутренних факторов, оказывающих на него влияние. Так, например, если у субъекта хозяйствования наблюдается нехватка специалистов определённой отрасли, то работодателю будет трудно набрать в свою команду хороших работников. Для этого потребуется дополнительно простимулировать соискателей, чтобы привлечь их на работу. Это обязательно надо учитывать при осуществлении кадрового планирования. И подобных моментов достаточно много [44, с. 17].

Поэтому идентификация и учет факторов влияния на процесс планирования имеет высокую важность. Рассмотрим внешние и внутренние факторы, которые могут повлиять на планирование персонала и деятельность компании в целом.

Внешние факторы возникают за пределами хозяйствующего субъекта – в его макросреде или среде непосредственного окружения. Ими невозможно управлять, но вполне можно спрогнозировать их влияние и принять меры к их минимизации.

Основные виды внешних факторов, оказывающих влияние на процесс планирования персонала, можно представить следующим образом (рисунок

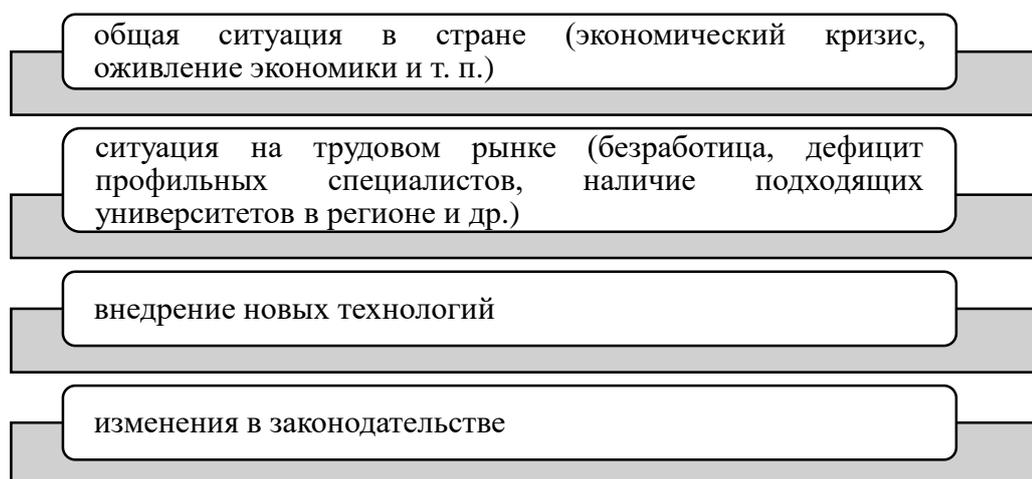


Рисунок 31 – Внешние факторы, влияющие на планирование персонала

Внутренними называются факторы, складывающиеся внутри компании, которые определяются руководством или целями ее деятельности. Они поддаются влиянию со стороны хозяйствующего субъекта и могут быть изменены в зависимости от его потребностей. Ко внутренним факторам можно отнести следующие (рисунок 32):



Рисунок 32 – Внутренние факторы, влияющие на планирование персонала

Для определения эффективности планирования персонала следует установить соответствующие критерии. В управленческой практике используют два вида критериев эффективности, относящихся, во-первых, к объекту управления, во-вторых, к самому аппарату управления [7].

Общие критерии включают в себя экономические результаты деятельности управляемой системы в целом, то есть достижение организацией наивысших экономических показателей при наименьших затратах.

Частные критерии включают в себя следующие их виды (рисунок 33):

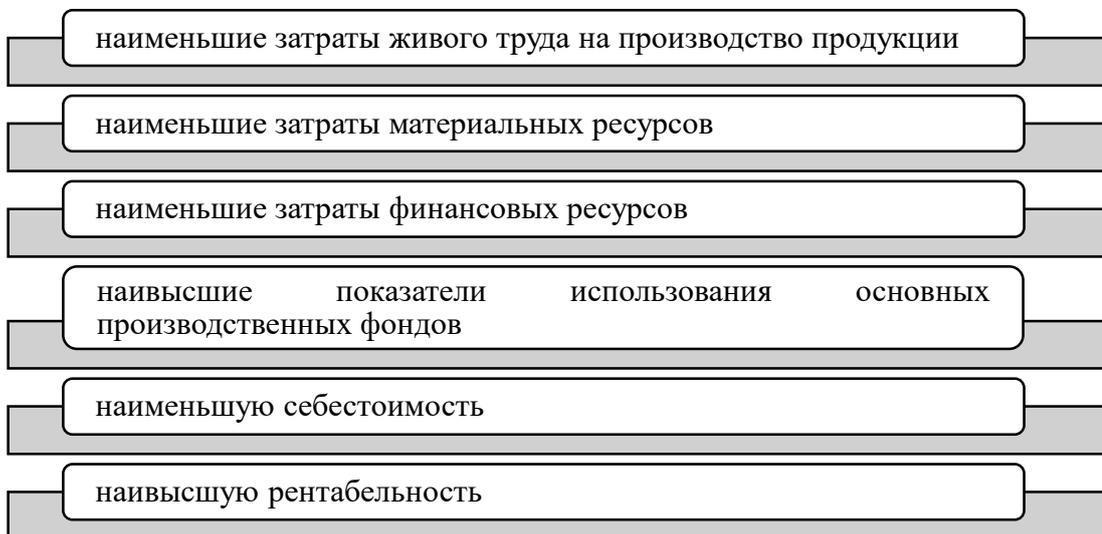


Рисунок 33 – Частные критерии оценки эффективности планирования персонала

В исследовании В. Грачева выделены следующие критерии эффективности работы органов управления персоналом (рисунок 34) [13, с.

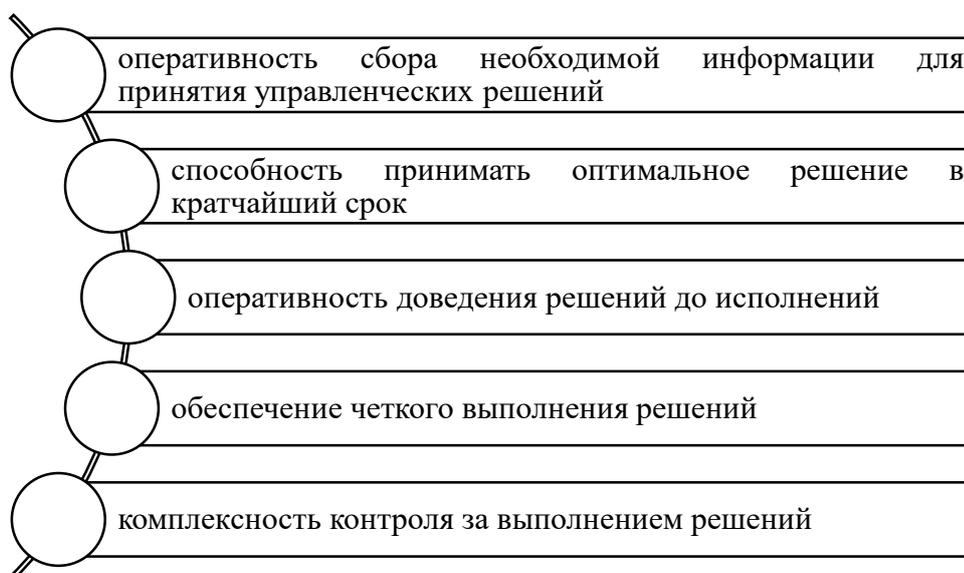


Рисунок 34 – Критерии эффективности работы органов управления персоналом по В. Грачеву

Экономическая эффективность кадрового планирования выбирается как главный показатель, а социальная эффективность – как ограничение. Таким образом, организации требуется выбрать такой вариант управления, при котором наибольший рост объема достигается с увеличением рабочих мест.

Также оценка деятельности подразделений управления персоналом может быть определена как «систематический, четко организованный процесс, направленный на соизмерение затрат и результатов, связанных с деятельностью кадровых служб, а также на соотнесение этих результатов с итогами деятельности организации в прошлом, с итогами деятельности других организаций [18, с. 588].

Полученные в ходе оценки результаты служат итоговыми индикаторами, фокусирующими внимание на основных проблемах работы с персоналом, таких, как качество выполненной работы, удовлетворенность работников, исполнительская дисциплина, текучесть кадров.

Количественная оценка эффективности деятельности служб управления персоналом предполагает обязательное определение издержек, необходимых для реализации кадровой политики организации. При этом следует учитывать расходы как на содержание персонала, так и на его пополнение и обучение.

По мнению А. В. Дейнеки и В. А. Беспаленко, «оценка деятельности кадровой составляющей управления организацией будет неполной без оценки качества работы работников кадровых служб по следующим показателям: выполнение обязательств по подбору предусмотренного штатным расписанием организации количества работников; выполнение обязательств по обеспечению организации руководителями, специалистами и рабочими требуемых профессий; количество случаев нарушений установленного порядка оформления кадровой документации (контрактов, пенсионных дел, трудовых книжек, справок, отчетов; тепень обеспеченности полноценного резерва на должности руководителей и специалистов;

воевременность и качество оформления установленной отчетности;
оличество случаев нарушения трудовой дисциплины сотрудниками кадровой службы, в том числе невыполнения возложенных на них обязанностей, неправомерного использования прав;
оличество случаев нарушения графика проверки и анализа соблюдения работниками трудовой дисциплины;
тепень реализации программы формирования потребности организации в специалистах с учетом перспектив ее деятельности, программы обучения и повышения квалификации работников организации» [15, с. 82].

В целом же, можно утверждать о том, что планирование персонала должно обеспечивать максимальное раскрытие способностей работников и их мотивацию, учет экономических и социальных последствий принимаемых в организации решений. Поскольку сегодня персонал является решающим фактором деятельности любой организации, об эффективности его планирования свидетельствует степень достижения организационных целей.

Таким образом, анализ представленного в данном параграфе работы материала позволяет сделать вывод о том, что применяемые хозяйствующим субъектом методы планирования персонала находятся в зависимости от принятой им стратегии развития. Что же касается самих методов планирования, то в настоящее время их диапазон достаточно широк и включает в себя как количественные, так и качественные методики.

Анализ трудов современных отечественных авторов позволяет сделать вывод о том, что все они рассматривают методику кадрового планирования как процесс, предусматривающий последовательную реализацию нескольких этапов, а также документирование полученных результатов. Еще одним немаловажным моментом является определение индикаторов оценки эффективности кадрового планирования. Причем, современные авторы единогласно сходятся во мнении, что показатели эффективности должны в большинстве своем носить количественный характер.

Выводы по 1-й главе

По результатам рассмотрения теоретических основ кадрового планирования в современных организациях могут быть сделаны следующие выводы.

Кадровое планирование или планирование персонала может быть определено как целенаправленная деятельность организации, целью которой выступает кратко-, средне- и долгосрочное определение его количественного и качественного состава, что обеспечивает не только развитие персонала, но и экономический рост самого хозяйствующего субъекта. Эта цель достигается за счет создания оптимальной структуры персонала и наиболее полной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала компании-работодателя.

Таким образом, кадровое планирование представляет комплексную задачу, включающую большое число переменных и зависящую от влияния различного рода факторов. Можно утверждать, что кадровое планирование должно быть интегрировано в общий процесс планирования на предприятии и соответствовать общим целям и стратегии развития организации.

Значение данного вида деятельности организации увеличивается в прямой зависимости от ее размеров. При этом грамотно построенная система кадрового планирования, включающая в себя проектирование мероприятий, как по привлечению сотрудников, так и по их профессиональному развитию и высвобождению, способна обеспечить для хозяйствующего субъекта эффективность его кадровой политики и экономию расходов на содержание персонала.

Применяемые хозяйствующим субъектом методы планирования персонала находятся в зависимости от принятой им стратегии развития. Что же касается самих методов планирования, то в настоящее время их диапазон достаточно широк и включает в себя как количественные, так и качественные методики.

Анализ трудов современных отечественных авторов позволяет сделать вывод о том, что все они рассматривают методику кадрового планирования как процесс, предусматривающий последовательную реализацию нескольких этапов, а также документирование полученных результатов. Еще одним немаловажным моментом является определение индикаторов оценки эффективности кадрового планирования. Причем, современные авторы единогласно сходятся во мнении, что показатели эффективности должны в большинстве своем носить количественный характер.

ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО ОПТИМИЗАЦИИ СИСТЕМЫ КАДРОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ООО «ДОНКАРБ ГРАФИТ»

2.1. Характеристика ООО «Донкарб Графит» и анализ численности его сотрудников

Общество с ограниченной ответственностью «Донкарб Графит» (краткое наименование – ООО «Донкарб Графит») было создано 23 сентября производство оборудования для обработки материалов с использованием процессов, включающих изменение температуры.

Регистрационная карточка хозяйствующего субъекта представлена в таблице 6.

Таблица 6 – Регистрационная карточка ООО «Донкарб Графит»

Полное наименование	Общество с ограниченной ответственностью «Донкарб Графит»
Сокращенное наименование	ООО «Донкарб Графит»
Юридический адрес	454038, Челябинская область, город Челябинск, Мраморная ул., д. 16
Основной вид деятельности	Производство оборудования для обработки материалов с использованием процессов, включающих изменение температуры, не включенного в другие группировки
ИНН/КПП	
ОГРН	
ОКПО	
Налоговый орган	Межрайонная инспекция ФНС России № 22 по Челябинской области (с 18 января 2019 г.)
Налоговый режим	Не применяется
Статус	Не входит

В течение всего рассматриваемого в работе периода размер уставного капитала ООО «ПМК-9» составляет 60 000 000 руб., учредителем компании выступает одно юридическое лицо – ООО «Эл 6», зарегистрированное по адресу: 115054, город Москва, Космодамианская наб., д. 52 стр. 5, эт 5 каб 47; ИНН 9705126016, ОГРН 1187746981795.

Как было отмечено ранее, основным видом деятельности компании

выступает производство оборудования для обработки материалов с использованием процессов, включающих изменение температуры, в качестве дополнительных видов деятельности общества зарегистрированы:

- Производство искусственного графита, коллоидного или полуколлоидного графита, продуктов на основе графита или прочих форм углерода в виде полуфабрикатов (23.99.4);

- Производство теплообменных устройств, оборудования для кондиционирования воздуха промышленного холодильного и морозильного оборудования, производство оборудования для фильтрования и очистки газов

- Деятельность агентов по оптовой торговле универсальным ассортиментом товаров (46.19);

- Научные исследования и разработки в области естественных и технических наук (72.1);

- Исследование конъюнктуры рынка и изучение общественного мнения (73.20);

- Исследование конъюнктуры рынка (73.20.1).

Организация насчитывает 2 филиала. Имеет 8 лицензий, в том числе:

- Эксплуатация взрывопожароопасных и химически опасных производственных объектов I, II и III классов опасности (от 13.02.2019);

- Деятельность в области использования источников ионизирующего излучения (генерирующих) (за исключением случая, если эти источники используются в медицинской деятельности) (от 11.01.2011);

- Погрузочно-разгрузочная деятельность применительно к опасным грузам на железнодорожном транспорте (от 12.02.2019);

- Конструирование и изготовление оборудования для ядерных установок, радиационных источников, пунктов хранения ядерных материалов и радиоактивных веществ, хранилищ радиоактивных отходов (от 12.03.2019);

- Деятельность по тушению пожаров в населенных пунктах, на производственных объектах и объектах инфраструктуры (от 30.11.2020).

Можно утверждать, что компания является одним из лидеров рынка в рамках вида своей основной деятельности. Согласно данным портала Rusprofile, на текущий момент времени ООО «Донкарб Графит» по размеру выручки занимает в своей отрасли 45-е место из 3 497 возможных по России и 48-е место из 3-е из 144 по Челябинской области (рисунок 35). Также можно утверждать, что рыночные положения общества стабильно на протяжении всего рассматриваемого периода.

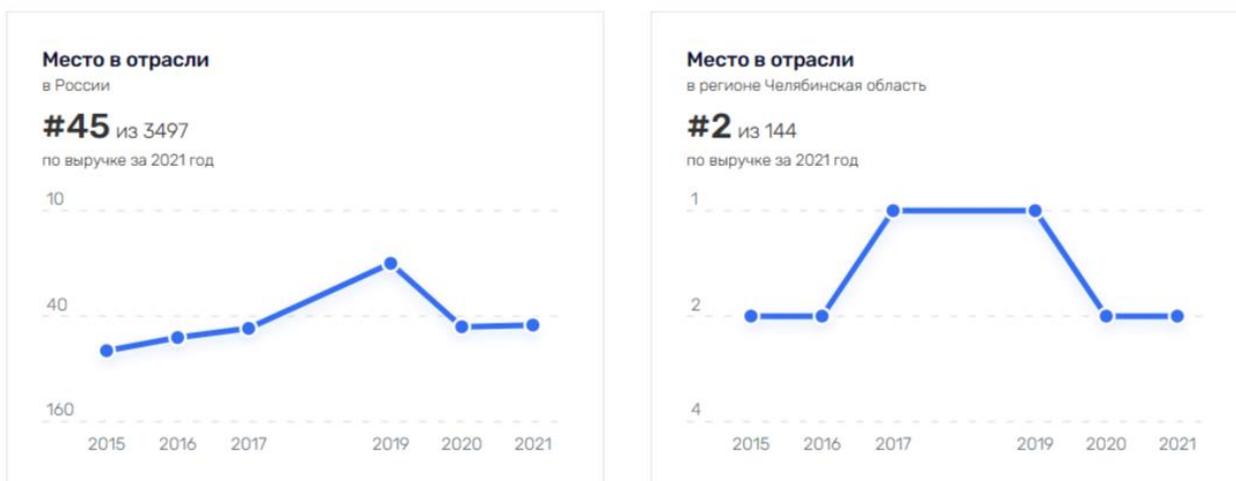


Рисунок 35 – Рыночное положение ООО «Донкарб Графит» по данным портала Rusprofile [45]

Текущее руководство деятельностью организации осуществляет ее Управляющий директор, назначаемый на должность управляющей компанией – ООО «Эл б», выступающей одновременно в качестве учредителя рассматриваемой организации.

Организационную структуру управления ООО «Донкарб График» можно представить с помощью рисунка 36.

Данная организационная структура управления относится к линейно-функциональному типу, то есть представляет собой такую систему разделения управленческих обязанностей, при которой линейные части управляют, а функциональные консультируют по планированию конкретных проектов и их решений.

Приложение 1 к приказу от 19.03.2021 № 574/к
 «УТВЕРЖДАЮ»
 Управляющий директор ООО «Донкарб Графит»
 С.М. Сотников
 « 19 » 03 2021 г.



Рисунок 36 – Организационная структура управления ООО «Донкарб Графит»

В состав линейно-функциональной структуры управления входят линейные подразделения, то есть исполнители, которых назначает руководство, а также функциональные отделы, которые выполняют задачи в рамках своей специальности. В целом же, данная система базируется на линейных полномочиях, то есть выполнении заданий, которые передаются по иерархии от руководителя к подчиненным. Кроме того, в основе структуры такого типа лежит принцип департаментализации по выполняемым функциям, то есть разделение предприятия на отделы, каждый из которых занимается какой-либо своей, индивидуальной задачей. Именно такой тип структуры управления более всего подходит для крупных предприятий, к которым может быть отнесено и исследуемое в работе ООО «Донкарб Графит».

К достоинствам подобного типа организационной структуры можно отнести:

- возможность организации контроля действий как целых структурных подразделений, так и отдельных исполнителей;
- максимально эффективное использование ресурсов;
- высокая координация действий отдельных структурных подразделений организации.

В то же время присущи ей и недостатки, выраженные в форме излишней длительности процедуры принятия решений, а также заинтересованности функциональных руководителей только в собственной работе, так как за общую деятельность хозяйствующего субъекта отвечает высшее звено управления (Управляющий директор ООО «Донкарб Графит»).

Однако в целом можно утверждать, что сформированная организационная структура управления ООО «Донкарб Графит» в полной мере соответствует тем целям и задачам, которые организация ставит в процессе своей хозяйственной деятельности.

Оценка эффективности финансово-хозяйственной деятельности организации может быть дана посредством проведения анализа основных форм ее бухгалтерской (финансовой) отчетности – Бухгалтерского баланса и

Отчета о финансовых результатах. Соответствующие отчетные формы, составленные за рассматриваемый при написании работы период, приведены в составе приложений к работе. При этом баланс позволяет дать характеристику имущественного положения организации, отчет о финансовых результатах - характеризует ее финансовое состояние.

В таблице 7 представлены данные о структуре и динамике принадлежащего ООО «Донкарб Графит» имущества по данным его бухгалтерского баланса.

Таблица 7 – Характеристика состава и структуры имущества ООО «Донкарб Графит» за 2020-2022 гг.

Показатель	Сумма, тыс. руб.			Абс. откл.	Темп прироста, %
	2020 г.	2021 г.	2022 г.		
АКТИВ					
Нематериальные активы					
Основные средства					
Доходные вложения в материальные ценности					
Финансовые вложения					
Отложенные налоговые активы					
Прочие внеоборотные активы					
Запасы					
НДС по приобретенным ценностям					
Дебиторская задолженность					
Денежные средства и денежные эквиваленты					
Прочие оборотные активы					
ИТОГО					
ПАССИВ					
Уставный капитал					
Добавочный капитал					
Резервный капитал					
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)					
Отложенные налоговые обязательства					
Краткосрочные заемные средства					
Кредиторская задолженность					
Оценочные обязательства					
ИТОГО					

Анализ представленных в таблице данных делает очевидным тот факт, что за рассматриваемый в работе период общий размер имущества ООО «Донкарб Графит» не претерпевает существенных изменений. Валюта баланса за три года сокращается на 191 195 тыс. руб. или 5,74%.

В составе внеоборотных активов организации преобладающими их видами выступают нематериальные активы, основные средства и доходные вложения в материальные ценности. Величина каждого из них за анализируемый период снижается. Стоимость основных средств уменьшается на 133 657 тыс. руб. или 10,84%; нематериальные активы – на 34 024 тыс. руб. или 24,59%; доходные вложения в материальные ценности – на 3 327 тыс. руб. или 7,26%.

В состав оборотного капитала ООО «Донкарб Графит» входят запасы, НДС по приобретенным ценностям, дебиторская задолженность и денежные средства. Величина каждого из них (за исключением НДС по приобретенным ценностям) за анализируемый период сокращается. При этом сильнее всего с

н Тенденции роста показывают такие элементы актива бухгалтерского баланса, как долгосрочные финансовые вложения, отложенные налоговые активы, НДС и прочие виды активов ООО «Донкарб Графит».

а В составе источников формирования имущества достаточно стабилен состав собственного капитала общества – его уставный, добавочный и резервный виды капитала не меняют своих значений в течение трех лет. Негативно оценивается появление в бухгалтерском балансе общества в 2021 и 2022 годах показателя непокрытого убытка. В 2021 году его величина составила 14 268 тыс. руб., а в 2022 году увеличилась до 133 029 тыс. руб.

в Заемный капитал общества представлен, в основном, обязательствами краткосрочного характера, среди которых преобладают краткосрочные заемные средства. Величина их растет с 1 838 911 тыс. руб. в 2020 году до 2

и

ч

и

н

а

Величина кредиторской задолженности снижается на 7,71%, и на 20,60% сокращается размер оценочных резервов ООО «Донкарб Графит».

В целом, можно сделать общий вывод о том, что имущество организации обладает не очень высокой степенью ликвидности, ввиду того что основную долю в нем занимают основные средства и материально-производственные запасы. Однако состав имущества ООО «Донкарб Графит» представляется достаточно типичным для крупных предприятий, работающих в сфере материального производства.

Также организация характеризуется высокой степенью зависимости от внешнего финансирования – в составе источников формирования имущества преобладают средства краткосрочных кредитов и кредиторской задолженности. Такая зависимость может обусловить снижение финансовой устойчивости компании и снизить степень ее хозяйственной автономии.

Данные для оценки финансовой устойчивости ООО «Донкарб Графит» и определения типа его финансового состояния представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Оценка финансовой устойчивости ООО «Донкарб Графит» по абсолютным показателям за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Собственные оборотные средства (СОС)			
Собственные и долгосрочные источники формирования запасов и затрат (СД)			
Общая величина источников (ОИ)			
Запасы			
Излишек/недостаток СОС			
Излишек/недостаток СД			
Излишек/недостаток ОИ			
Трехкомпонентный показатель			
Тип финансового состояния	кризисное	кризисное	кризисное

Полученные в результате проведенных расчетов данные свидетельствуют о том, что на протяжении всего рассматриваемого периода финансовое состояние ООО «Донкарб Графит» является кризисным, что вызывает необходимость совершенствования политики управления ею и

принадлежащим ей ресурсным потенциалом.

Итоги анализа финансового состояния ООО «Донкарб Графит» могут быть также дополнены оценкой полученных организацией финансовых результатов деятельности за отчетный период. Информация о финансовых результатах деятельности общества раскрывается в его Отчете о финансовых результатах.

Значение и динамика финансовых показателей деятельности ООО таблице 9.

Таблица 9 – Финансовые показатели деятельности ООО «Донкарб Графит» за 2020-2022 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Отклонение
Выручка				
Себестоимость продаж				
Валовая прибыль (убыток)				
Коммерческие расходы				
Управленческие расходы				
Прибыль (убыток) от продаж				
Доходы от участия в других организациях				
Проценты к получению				
Проценты к уплате				
Прочие доходы				
Прочие расходы				
Прибыль (убыток) до налогообложения				
Налог на прибыль				
Чистая прибыль (убыток)				

Представленные в таблице данные наглядно демонстрируют тот факт, что деятельность ООО «Донкарб Графит» убыточна в течение всего рассматриваемого в работе периода. Причем, убыток организация получает как от основного вида деятельности – размер убытка от продаж растет с 192 519 тыс. руб. в 2020 году до 438 773 тыс. руб. в 2022 году; так и от всей финансово-хозяйственной деятельности. По состоянию на конец 2022 года показатель чистого убытка составляет 501 911 тыс. руб., увеличившись за три года на 280 111 тыс. руб.

Основываясь на представленных выше данных о низкой эффективности финансово-хозяйственной деятельности ООО «Донкарб Графит» за рассматриваемый в работе период, можно утверждать, что для организации необходимой является разработка мер, которые были бы направлены на повышение эффективности использования ею всех видов производственных ресурсов.

Одним из элементов ресурсного потенциала хозяйствующего субъекта выступают его трудовые ресурсы, то есть сотрудники, работающие в сфере основной производственной деятельности, а также во вспомогательных и обслуживающих производствах и аппарате управления организацией.

Согласно данным кадрового учета ООО «Донкарб Графит» по состоянию на 01.01.2023 г. общая численность сотрудников организации составляла 605 человек, а ее динамика за рассматриваемый в работе период приведена на рисунке 37.

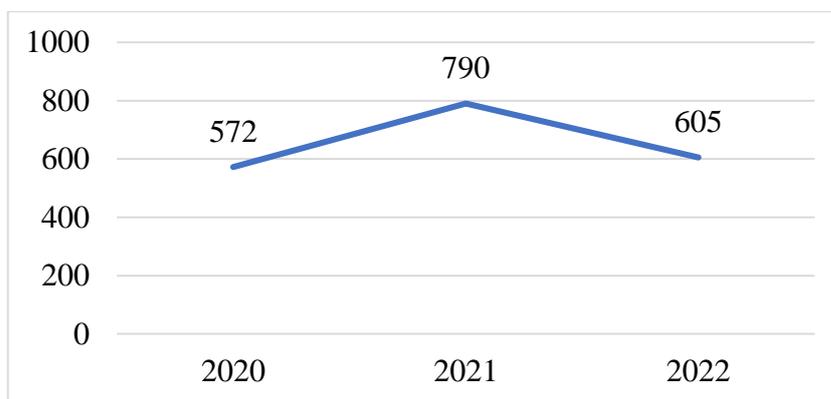


Рисунок 37 – Динамика численности сотрудников ООО «Донкарб Графит» за 2020-2022 гг., чел.

Очевидно, что максимальная численность персонала организации отмечается в 2021 году. В целом же за рассматриваемый период она увеличивается на 33 человека или на 5,77%.

Для оценки эффективности в дальнейшем системы кадрового планирования, действующей в организации, целесообразным представляется представить более углубленный анализ структуры и динамики персонала компании.

Так, в таблице 10 представлена информация о структуре сотрудников ООО «Донкарб Графит» в разрезе их должностей и функциональных обязанностей.

Таблица 10 – Структура персонала ООО «Донкарб Графит» в зависимости от занимаемой ими должности

Категории персонала	Среднесписочная численность персонала, чел.			Структура персонала, %		
	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Численность персонала - всего	572	790	605	100,00	100,00	100,00
в том числе						
1) Промышленно-производственный персонал	301	416	315	52,59	52,72	52,09
в том числе рабочие - всего	298	412	312	52,11	52,18	51,56
из них:						
- основные рабочие	198	274	205	34,69	34,69	33,91
- рабочие-ремонтники	40	55	44	6,92	6,97	7,23
- вспомогательные рабочие	60	83	63	10,50	10,52	10,42
2) ИТР и служащие - всего	271	374	290	47,41	47,28	47,91
из них:						
ИТР, выполняющие научные исследования и разработки	50	69	18	8,67	8,74	2,90
специалисты	172	241	224	30,00	30,53	37,00
руководители	50	67	48	8,74	8,53	8,01

Анализ представленных в таблице данных свидетельствует о том, что в составе сотрудников ООО «Донкарб Графит» преобладает промышленно-производственный персонал, что объясняется спецификой деятельности организации. При этом в его составе можно выделить основных рабочих, рабочих-ремонтников и рабочих вспомогательных производств. По каждой из групп максимальное количество сотрудников приходится также на 2021 год, а в целом за рассматриваемый в работе период количество промышленно-производственного персонала в ООО «Донкарб Графит» увеличивается с 301 до 315 человек или на 4,65%.

Удельный вес данной категории сотрудников в общей численности персонала компании колеблется незначительно – от 51,56% до 52,11%. На долю основных рабочих приходится в среднем 34,43%.

Можно отметить снижение на конец рассматриваемого в работе периода

численности тех сотрудников ООО «Донкарб Графит», которые занимаются научными исследованиями и разработками – с 50 чел. в 2020 году до 18 чел. в 2022 году или на 64%. Это может свидетельствовать о снижении инновационной активности организации, что негативно влияет на эффективность основных видов происходящих в ней бизнес-процессов.

Численность сотрудников руководящего состава в течение рассматриваемого периода меняется незначительно – с 50 человек в 2020 году до 48 человек в 2022 году, то есть снижается на 4%.

В целом, можно утверждать, что несмотря на изменение численности сотрудников ООО «Донкарб Графит» в течение рассматриваемого в работе периода, структура персонала остается достаточно стабильной.

Для обеспечения большей наглядности, структура персонала ООО «Донкарб Графит» на конец 2022 года представлена на рисунке 38.

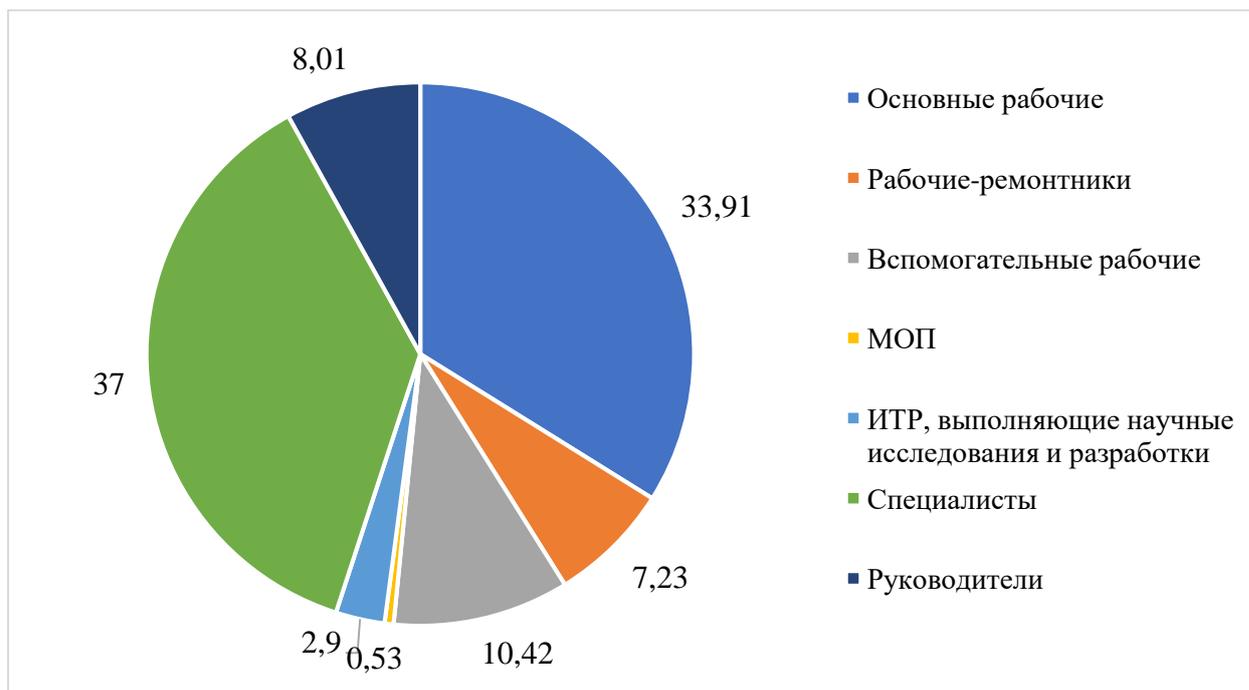


Рисунок 38 – Структура персонала ООО «Донкарб Графит» за 2022 год, %

Согласно представленным годовом отчете организации данным, средний возраст работников ООО «Донкарб Графит» составляет 42,2 года, а средний возраст принятых на работу в 2022 году лиц – 38,2 года. Из общего числа сотрудников высшее образование имеют 45,3% и 43,4% - среднее

профессиональное образование. Численность высококвалифицированных рабочих (от 5 разряда и выше) – 105 человек, что составляет 33,7% от общей списочной численности рабочих ООО «Донкарб Графит».

В заключение может быть сделан общий вывод о том, что рассматриваемое в работе ООО «Донкарб Графит» представляет собой расположенное в городе Челябинск промышленное предприятие, основным видом деятельности которого выступает производство оборудования для обработки материалов с использованием процессов, включающих изменение температуры.

Общество может быть отнесено к категории крупных предприятий, численность его сотрудников на конец рассматриваемого в работе периода составляет 605 человек. В составе персонала общества преобладает промышленно-производственный персонал, что обусловлено спецификой его деятельности. Максимальный удельный вес в общей численности сотрудников приходится на основных рабочих. В целом, структура персонала ООО «Донкарб Графит» за 2020-2022 годы не претерпевает существенных изменений. В качестве негативной тенденции можно отметить лишь сокращение числа сотрудников, осуществляющих научные исследования и разработки, что может привести к снижению инновационной активности предприятия в будущем.

На протяжении всего рассматриваемого периода ООО «Донкарб Графит» характеризуется кризисным финансовым состоянием, его имущество характеризуется сравнительно низкой ликвидностью, а в составе источников формирования имущества преобладает заемный капитал. Также в течение всего анализируемого периода финансовые результаты деятельности организации представлены показателями чистого убытка. Низкая эффективность хозяйственной деятельности делает для ООО «Донкарб Графит» необходимой разработку мероприятий, направленных на повышение эффективности использования его ресурсного потенциала, в том числе и трудовых ресурсов организации.

2.2. Оценка эффективности системы кадрового планирования в организации

Как ранее было отмечено в теоретической части работы, процесс кадрового планирования, по существу, представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала хозяйствующего субъекта.

ООО «Донкарб Графит» подбирает себе кадры по следующим критериям, представленным на рисунке 39:



Рисунок 39 – Критерии отбора персонала ООО «Донкарб Графит»

Компания ценит свои кадры, если получает от них высокую отдачу, и стремится поддерживать их не только на работе, но и социально. При этом, каждому сотруднику ООО «Донкарб Графит» предоставляются следующие права, приведенные на рисунке 40:

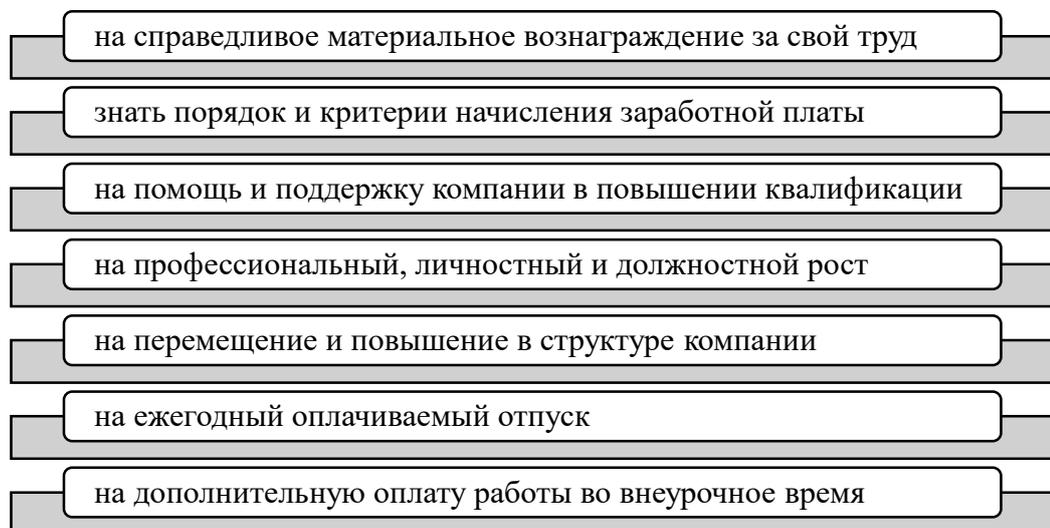


Рисунок 40 – Права, предоставляемые сотрудникам ООО «Донкарб Графит»

С организационной точки зрения процесс кадрового планирования можно представить в виде трех последовательно реализуемых этапов, приведенных на рисунке 41.

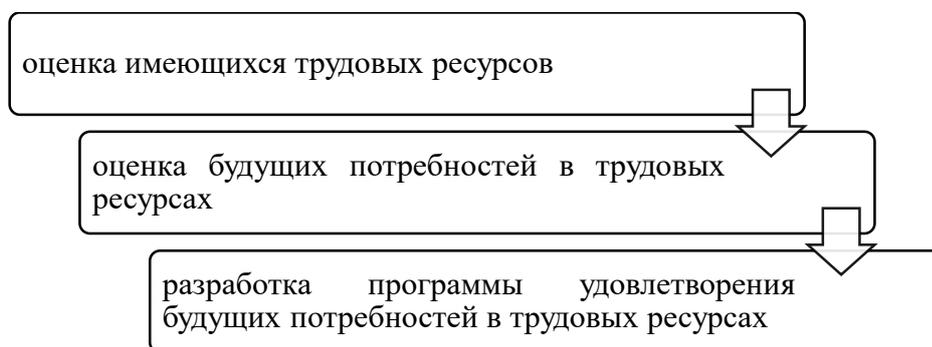


Рисунок 41 – Процесс осуществления кадрового планирования на предприятии

Что же касается ООО «Донкарб Графит», то в данной организации процесс кадрового планирования и кадровой работы можно еще более детализировать и выделить в нем следующие этапы, приведенные на рисунке

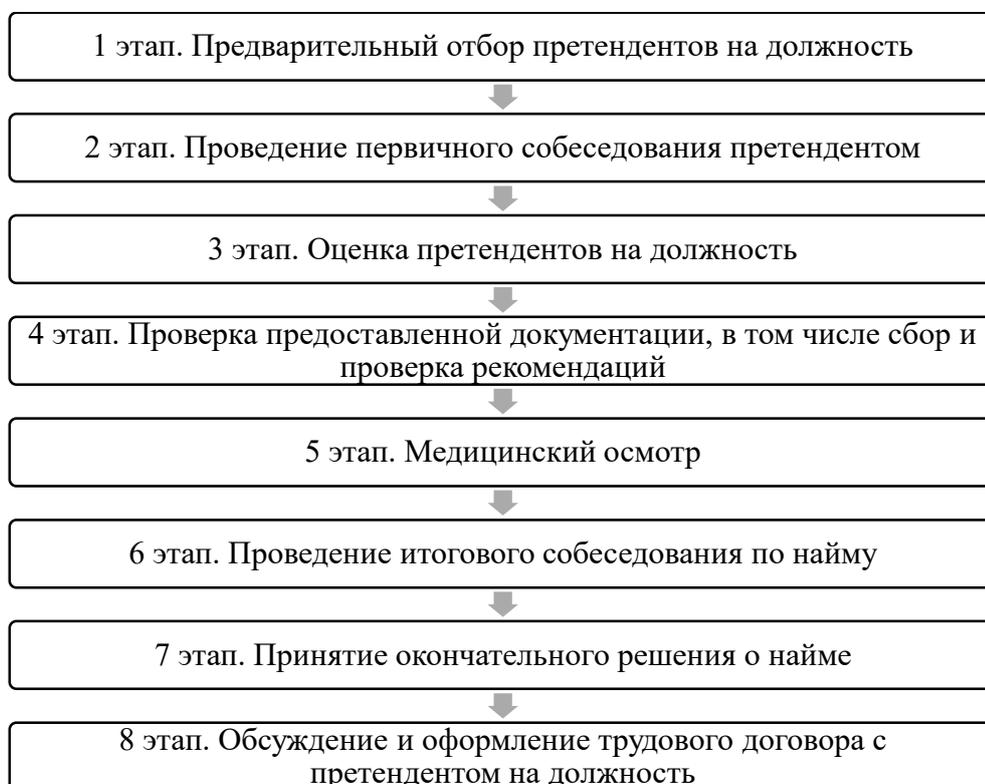


Рисунок 42 – Алгоритм процесса кадрового планирования в ООО «Донкарб Графит»

Планирование потребности в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования. В ООО «Донкарб Графит» оно базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей.

Проведенный при написании работы анализ функций управления персоналом ООО «Донкарб Графит» показал, что планирование потребности в персонале проводится компанией в текущем режиме, а не на долгосрочной основе, это является недостатком, поскольку кадровое планирование – обеспечение реализации планов организации с точки зрения человеческого фактора – работников, их численности, квалификации, производительности, издержек на их найм. При кадровом планировании организация преследует следующие цели:

- получить и удержать людей нужного качества и в нужном количестве;
- наилучшим образом использовать потенциал своего персонала;
- быть способной предвидеть проблемы, возникающие из-за возможного избытка или нехватки персонала.

Также к недостаткам системы планирования персонала ООО «Донкарб Графит» может быть отнесен тот факт, что ввиду отсутствия системного подхода к кадровому планированию общество не имеет возможности обеспечить достижение поставленных перед ней стратегических целей развития.

Для рассматриваемой в работе компании стратегической целью выступает становление ООО «Донкарб Графит» как лидера среди производящих оборудование компаний посредством диверсификации рынков сбыта, обеспечения надежности поставок, роста эффективности деятельности, использования научно-технического потенциала и реализации стратегии инновационного развития.

Локального нормативного акта, который бы содержал утвержденную для

ООО «Донкарб Графит» стратегию развития компании, к сожалению, не существует, однако, являясь вертикально интегрированной со своим учредителем – компанией ООО «Эл б», обществу необходимо реализовать инвестиционные проекты в регионе.

Поэтому, если взять за основу перспективные инвестиционные планы ООО «Донкарб Графит», то анализируемое предприятие, не имея эффективного кадрового планирования, в том числе в части планирования привлечения трудовых ресурсов, может испытывать определенные сложности в организации хозяйственной деятельности.

Более того, недостатки планирования кадровых ресурсов негативно сказываются на сроках закрытия вакансий и, соответственно, размере финансовых затрат ООО «Донкарб Графит» на набор (привлечение) персонала.

Указанные данные наглядно представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Сроки закрытия вакансии и данные о затратах на набор персонала ООО «Донкарб Графит»

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Средний срок закрытия вакансии рабочего, дней (и затраты на набор в этот срок)	(23 506 руб.)	(24 528 руб.)	061 руб.)
Дополнительная оплата рабочему за совмещение в этот срок	456 р./день * 46 дней = 20 976 руб.	456 р./день * 48 дней = 21 888 руб.	456 р./день * 51 день = 23 256 руб.
Средний срок закрытия вакансии служащего, дней (и затраты на набор в этот срок)	(28 105 руб.)	(28 616 руб.)	(30 149 руб.)
Дополнительная оплата служащему за совмещение в этот срок	412 р./день * 55 дней = 22 660 руб.	412 р./день * 56 дней = 23 072 руб.	412 р./день * 59 дней = 24 308 руб.
Затраты на набор персонала	руб.	руб.	руб.
в том числе:			
- размещение объявления о вакансии	2 500 руб. * 2 мес.	2 500 руб. * 2 мес.	2 500 руб. * 2 мес.
- рабочее время менеджера по персоналу на набор и отбор	руб.* 25 час.	руб.* 25 час.	руб.* 25 час.

Продолжение таблицы 11

Показатели	2020 г.	2021 г.	2022 г.
- рабочее время руководителя подразделения на набор и отбор	руб.* 10 час.	руб.* 10 час.	руб.* 10 час.
- рабочее время руководителя подразделения на адаптацию новичка	руб. * 5 час.	руб. * 5 час.	руб. * 5 час.

Анализ представленных в таблице 11 данных наглядно свидетельствует о том, что следствием проблем в кадровом планировании ООО «Донкарб Графит» выступают большой средний срок закрытия вакансии (как наглядно представлено на рисунке 43), а также высокие издержки на набор персонала, составляющие в течение рассматриваемого в работе периода времени 37 500 руб.

Необходимость привлечения в работу организации нового сотрудника вызывает возникновение простоев при смене владельца рабочего места, а также потери времени на этапе прохождения адаптации к трудовой деятельности.

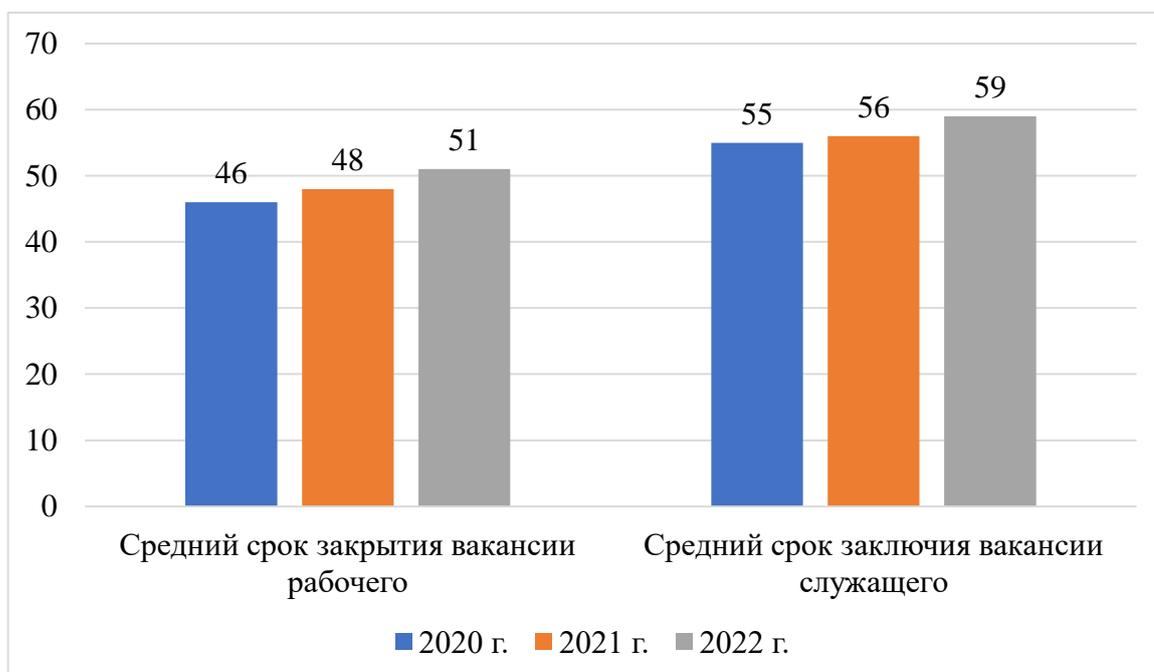


Рисунок 43 – Средний срок закрытия вакансии в ООО «Донкарб Графит», дней

Кроме того, анализ функций управления персоналом ООО «Донкарб Графит» показал, что в организации отсутствует системный подход к обеспечению адаптации новых сотрудников, а именно:

- отсутствует типовая программа адаптации персонала,
- ответственные за адаптацию лица структурно не закреплены (в должностных инструкциях руководителей структурных подразделений отсутствует данная обязанность).

В итоге, не редки оказываются ситуации, когда новый сотрудник ООО «Донкарб Графит» проходит мероприятия по адаптации с задержкой по времени, так как действия по вовлечению его в режим трудовой деятельности оказываются плохо скоординированы.

Таким образом, работа по адаптации новых сотрудников, ведущаяся в ООО «Донкарб Графит», может быть систематизирована в форме следующих положений, представленных в таблице 12.

Таблица 12 – Подход к ведению работы по адаптации новых сотрудников в ООО «Донкарб Графит»

Показатель	Содержание процедуры
Процедура адаптации	а) знакомство с предприятием, его особенностями, историей, внутренним трудовым распорядком, основными требованиями, возможными трудностями и т. д.; б) представление коллективу, ознакомление с рабочим местом; в) собеседование с непосредственным руководителем; г) ознакомление с социальными льготами, порядком оплаты труда и системой стимулирования; д) инструктаж по пожарной безопасности и технике безопасности; е) при необходимости – краткое обучение на рабочем месте по специальной программе; ж) работа на рабочем месте
Методы адаптации	Наставничество, индивидуальный подход отсутствует
Регламентация адаптации	Не прописана во внутренних регламентирующих документах (трудовом и коллективном договорах, должностных инструкциях)
Управление карьерой	Предусмотрена процедура «кадрового резерва», однако она не работает на практике

Уровень текучести кадров также является одним из показательных критериев эффективности системы кадрового планирования в организации. Анализ данного показателя для ООО «Донкарб Графит» показал, что значение

коэффициента текучести кадров в организации за рассматриваемый в работе период выросло на 2,1%, что не может быть оценено положительно. Тем более, что нормальным считается уровень текучести кадров, не превышающий 5% в год, тогда как организации он составляет 6,3% в 2020 году и в последующих отчетных периодах лишь рос (рисунок 44).

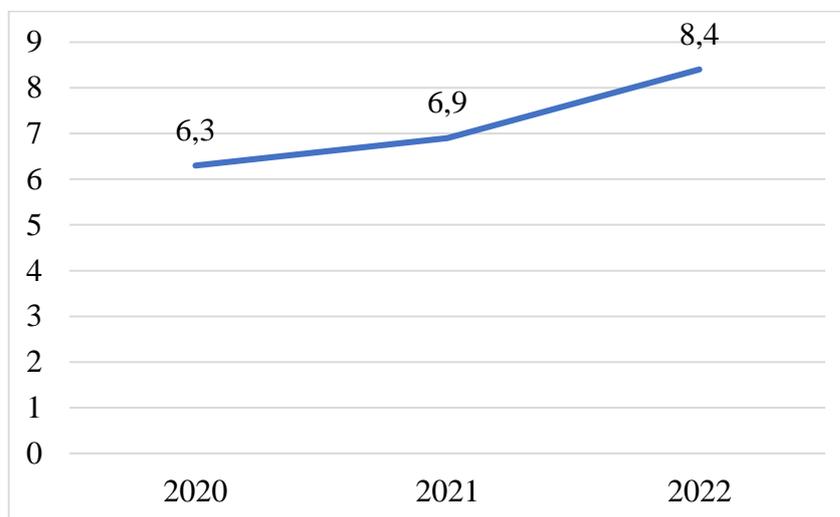


Рисунок 44 – Динамика коэффициента текучести кадров
ООО «Донкарб Графит», %

Можно утверждать, что в ООО «Донкарб Графит» управление текучестью персонала на системной основе также не осуществляется, а текучесть считается руководством неизбежным процессом.

При проведении исследования в рамках написания настоящей работы были опрошены те лица, которые уволились из организации за 2022 год. Им всем был задан единственный вопрос – о причине увольнения из ООО «Донкарб Графит».

Полученные результаты такого опроса представлены в виде диаграммы на рисунке 45. Он наглядно демонстрирует, что основная причина текучести кадров в организации – это низкая заработная плата (33%) и отсутствие перспектив роста (34%), также значительная доля уволившихся сотрудников указывала причину – конфликт с руководством (14%). Учет труда заработной платы в организации ведется на основании первичных документов, формируемых в кадровой службе. Недостаточно эффективно поставленная

кадровая работа неминуемо отражается на работе, как бухгалтерии, так и всей организации. Следствием этого является несвоевременность оплаты труда сотрудников, оформления больничных листов, несвоевременная подготовка документов для представления в государственные социальные органы.



Рисунок 45 – Результаты опроса сотрудников ООО «Донкарб Графит» о причинах увольнения из организации

Кроме того, результаты устного опроса сотрудников ООО «Донкарб Графит» показали, что многих их них не устраивают сложившиеся в коллективе отношения, так как руководство компании основное внимание уделяет производственным вопросам, а не налаживанию межличностных отношений. Также периодически возникают внутриорганизационные конфликты, как между работниками, так и между работниками и администрацией. Кроме того, в организации практически полностью отсутствует система материального и нематериального стимулирования труда персонала, а также перспективы профессионального и карьерного роста, что негативно влияет на мотивацию персонала организации, снижает производительность труда и, как следствие, общую эффективность финансово-хозяйственной деятельности ООО «Донкарб Графит».

Представленные в данном разделе работы данные позволяют обобщить информацию о сильных и слабых сторонах системы кадрового планирования ООО «Донкарб Графит», для чего может быть использована матрица SWOT-анализа, с помощью которой можно обобщить влияние на процесс кадрового планирования в организации как внутренних, так и внешних факторов (таблица 13).

Таблица 13 – SWOT-анализ системы кадрового планирования ООО «Донкарб Графит»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - имеется сильный костяк персонала - большинство процедур кадровой политики регламентировано внутренними документами - участие директора в кадровой политике 	<ul style="list-style-type: none"> - выделяется недостаточно средств на кадровую политику, в том числе политику кадрового планирования - слабая автоматизация управления персоналом - формальный подход ко многим кадровым процедурам
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> - расширение организации - использование современных средств автоматизации управления персоналом 	<ul style="list-style-type: none"> - нехватка финансовых ресурсов в силу убыточности деятельности компании - изменение рыночной конъюнктуры на товарном рынке и рынке трудовых ресурсов - стихийные бедствия, - изменение трудового законодательства

При выявлении сильных и слабых сторон внутри организации обнаружилось, что ООО «Донкарб Графит» не уделяет достаточного внимания адаптации персонала, существуют проблемы с наймом работников, особенно это касается приема на работу молодых специалистов – организация не может создать для них достаточный уровень мотивации.

Проблемой для предприятия является также выявление, подготовка и использование кадрового резерва. Отношение к кадровому резерву со стороны руководства компании во многом формальное, у сотрудников нет перспективы роста и продвижения по карьерной лестнице.

Таким образом, проведенный при написании настоящей работы анализ эффективности системы кадрового планирования в ООО «Донкарб Графит» выявил следующие проблемы в данном аспекте управленческой деятельности организации, представленные на рисунке 45.

<p>неэффективное планирование потребности в персонале</p>	<p>отсутствие планирования адаптации персонала</p>	<p>слабая степень автоматизации управления персоналом</p>
<ul style="list-style-type: none"> • выражается в длительных сроках закрытия вакансий и, как следствие, высоких финансовых издержках на набор (привлечение) персонала 	<ul style="list-style-type: none"> • выражается в нескоординированности и действий по адаптации новичка 	<ul style="list-style-type: none"> • выражается в отсутствии системного подхода к оформлению кадровых документов, формированию и использованию кадрового резерва

Рисунок 45 – Основные проблемы системы кадрового планирования ООО «Донкарб Графит»

Их наличие делает очевидной необходимость осуществления работы по повышению эффективности системы кадрового планирования в целях повышения эффективности хозяйственной деятельности организации.

Оценивая общую эффективность системы кадрового планирования организации ООО «Донкарб Графит» может быть сделан вывод о недостаточно высокой ее эффективности.

К положительным сторонам сложившейся системы может быть отнесено то, что процедура кадрового планирования в организации классифицирована на этапы, которые имеют четкую последовательность их реализации. Однако эффект от такого структурирования процесса резко снижается ввиду того, что многие процедуры реализуются формально и их проведение не обеспечивает должного эффекта.

В качестве основных проблем, свойственных системе кадрового планирования ООО «Донкарб Графит», могут быть названы формальный подход к формированию кадрового резерва и, как следствие, длительные сроки закрытия вакансий и высокие издержки на привлечение персонала, отсутствие механизма адаптации к работе новых сотрудников, что в условиях довольно высокой текучести кадров компании также ведет к недополучению ею части дохода, а также слабая степень автоматизации процессов управления

персоналом, что увеличивает затраты времени и количество ошибок, возникающих в силу человеческого фактора.

2.3. Рекомендации по совершенствованию системы кадрового планирования в организации и оценка их экономической эффективности

Для решения определенных ранее в работе проблем в части обеспечения эффективности политики кадрового планирования в ООО «Донкарб Графит», вызванных отсутствием системного подхода к адаптации новых сотрудников, не использованием ресурса «кадрового резерва» и низкой мотивацией труда сотрудников, а также слабой автоматизацией задач управления персоналом организации, целесообразной для компании представляется реализация следующих мероприятий, представленных в таблице 14.

Таблица 14 – Мероприятия, направленные на повышение эффективности кадрового планирования в ООО «Донкарб Графит»

Проблема	Мероприятие	Ответственные исполнители	Сроки реализации
Неэффективное планирование потребности в персонале (проводится в текущем режиме, а не на долгосрочной основе)	Анализ текучести кадров. Систематическое осуществление прогнозирования потребности организации в персонале	Начальник отдела кадров	1 месяц
	Формирование прогноза потребности в персонале и подготовка опережающих кадровых решений	Начальник отдела кадров совместно с руководителями подразделений	3 месяца
Отсутствие планирования адаптации новых сотрудников	Разработка типовой программы адаптации персонала	Начальник отдела кадров	6 месяцев
	Определение ответственных за адаптацию персонала (указание данной обязанности в должностных инструкциях руководителей структурных подразделений)	Начальник отдела кадров	1 месяц
Формальный подход к созданию кадрового резерва	Формирование кадрового резерва с использованием средств автоматизации управления персоналом	Начальник отдела кадров	1 месяц

Представленные выше мероприятия при их практическом внедрении в деятельность ООО «Донкарб Графит» потребуют дополнительных расходов со стороны организации. Смета затрат на осуществление внесенных предложений представлена в таблице 15.

Калькуляция необходимой суммы затрат была произведена исходя из суммы заработной платы тех должностных лиц, которые непосредственно будут задействованы в реализации внесенных предложений. Расчет осуществлялся, исходя из количества рабочих часов, необходимых для реализации того или иного мероприятия, а также средней часовой ставке оплаты труда сотрудника.

Таблица 15 – Затраты на внедрение мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в ООО «Донкарб Графит»

Мероприятие	Ответственные исполнители	Количество часов, час.	Средняя часовая ставка оплаты труда, руб./час.	Сумма затрат, руб.
Анализ текущей кадровой. Систематическое осуществление прогнозирования потребности организации в персонале	Начальник отдела кадров			
Формирование прогноза потребности в персонале и подготовка опережающих кадровых решений	Начальник отдела кадров совместно с руководителями подразделений (3 чел.)			
Разработка типовой программы адаптации персонала	Начальник отдела кадров			
Определение ответственных за	Начальник отдела кадров			
Формирование кадрового резерва с использованием средств автоматизации управления персоналом	Начальник отдела кадров			
Итого				

Согласно представленным в таблице данным, сумма единовременных расходов на практическую реализацию внесенных предложений потребует от ООО «Донкарб Графит» дополнительных затрат в размере 54 тыс. руб.

Представим далее более подробную характеристику каждого из внесенных предложений.

Для осуществления прогнозирования потребности ООО «Донкарб Графит» в персонале необходимым будет проведение сбора информации о состоянии кадровых ресурсов организации. Ответственными за это мероприятие должен быть назначен начальник отдела кадров организации. Прогнозирование потребности организации в персонале представляет собой расчет необходимого числа работников, а также их расстановку в соответствии со стратегическими задачами компании. Расчет – это информационная основа для принятия управленческих решений в области привлечения персонала, его подготовки, переподготовки и повышения квалификации.

Следующее предложение касается формирования прогноза потребности в персонале, предусматривающего оценку перспективной потребности ООО «Донкарб Графит» в кадрах по конкретным должностям и их количеству, а также подготовки опережающих кадровых решений. Ответственными за это мероприятие будет не только начальник отдела кадров, но и руководители структурных подразделений, поскольку информацией о производственных планах и программах в организации располагают именно они. Также данное решение обусловлено тем фактом, что кадровое планирование должно быть составной частью общего процесса планирования в организации, как на управленческом уровне, так и на производственном.

Основными видами опережающих кадровых решений при этом будут выступать:

- выбор источников набора персонала;
- выбор методов отбора персонала;
- определение сроков;
- планирование расходов на привлечение персонала;

– проведение деловой оценки.

Деловая оценка персонала при этом понимается как целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места [26].

Своевременное принятие представленных выше опережающих кадровых решений позволит ООО «Донкарб Графит» обеспечить свою финансово-хозяйственную деятельность трудовыми ресурсами в нужное время, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией.

Процесс кадрового планирования в данном случае будет реализован с использованием алгоритма, приведенного на рисунке 46.

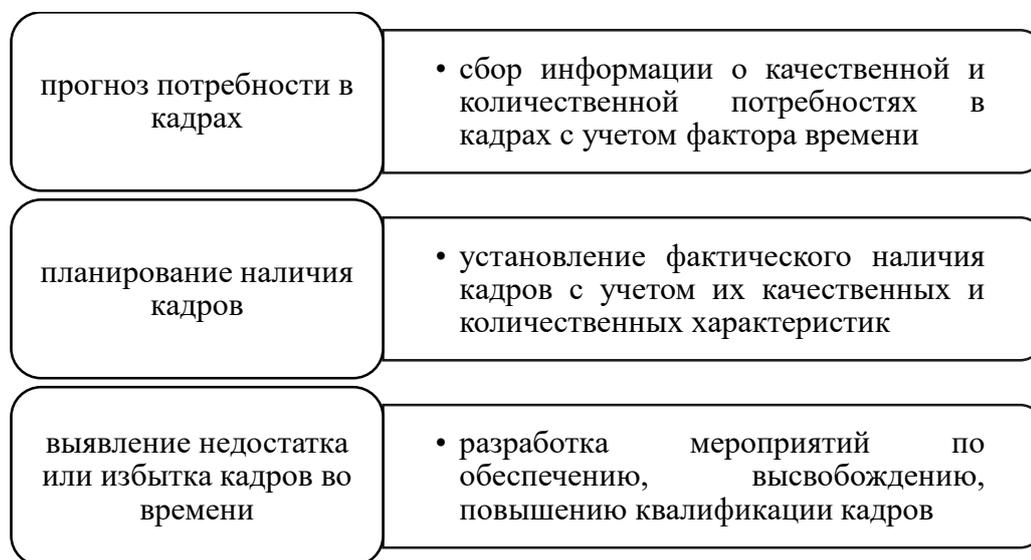


Рисунок 46 – Усовершенствованный механизм кадрового планирования для ООО «Донкарб Графит»

Что же касается формирования типовой программы адаптации новых сотрудников ООО «Донкарб Графит», то представляется целесообразным предусмотреть в ее составе следующие мероприятия и действия:

оценка уровня подготовленности сотрудника;

2) составление плана оценки работы в должности;

3) непосредственное введение в должность, то есть сообщение новому сотруднику сведений о компании, направлениях деятельности, оказываемых ею услугах, личное знакомство с предприятием и его сотрудниками и т. п.

Еще одним мероприятием, которое представляется целесообразным для реализации в деятельности ООО «Донкарб Графит», является ориентационное собеседование нового сотрудника с непосредственным руководителем для более полного ознакомления с особенностями взаимоотношений в коллективе.

Как показывает практика, при его внедрении в деятельность организации отмечается значительное облегчение процесса адаптации нового сотрудника.

В ходе ориентационного собеседования непосредственный руководитель поздравляет нового сотрудника с началом работы, представляет его коллективу (рассказывает биографию, особо отмечая достоинства), знакомит с подразделением. Руководитель осуществляет инструктаж, контроль за первыми шагами новичка, выявляет сильные и слабые стороны его подготовки, определяет реальную потребность в дополнительном обучении, оказывает всестороннюю помощь в адаптации. В результате каждый новый сотрудник должен знать общие правила, требования к работе, стандарты ее выполнения, процедуры подачи жалоб; действия в случае опоздания или болезни, необходимости взять отгул, отпроситься; как принято одеваться, какое поведение считается неприемлемым и т.д. Процедуры введения в должность дадут новому сотруднику ощущение, что его ждали, к его приходу готовились, позволяют избежать на первых порах многих ошибок, вызванных слабым знанием организации и ее особенностей, снизить вероятность разочарования и досрочного увольнения и сформировать позитивное отношение к новым должностным обязанностям и к новому окружению в трудовом коллективе [32, с. 65].

Представляется, что предложенные мероприятия обеспечат комплексный социально-экономический эффект и окажут положительное влияние как на общие показатели финансово-хозяйственной деятельности ООО «Донкарб Графит», так и на мотивацию и производительность труда персонала организации.

К показателям социальной эффективности и преимуществ внедрения в практику мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в

ООО «Донкарб Графит», можно отнести следующие (рисунок 47):

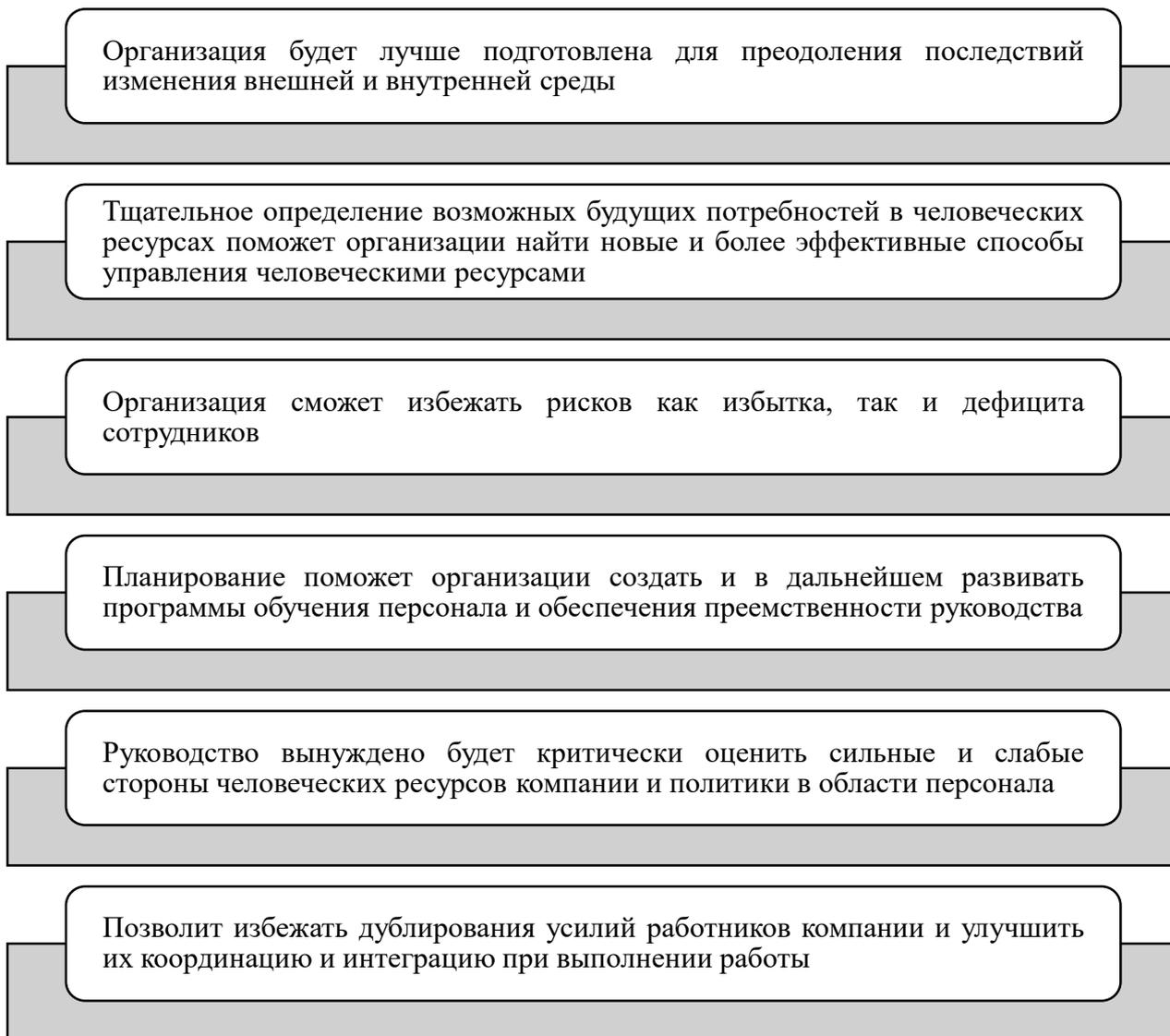


Рисунок 47 – Аспекты социальной эффективности внесенных предложений по совершенствованию системы кадрового планирования в ООО «Донкарб Графит»

Эффективное планирование человеческих ресурсов положительно повлияет на результаты организации, благодаря таким факторам, как:

- 1) оптимизация использования персонала;
 - 2) совершенствование процесса приема на работу;
 - 3) организация профессионального обучения;
-) сокращение общих издержек на рабочую силу за счет продуманной, активной политики на рынке труда.

Также ранее в работе было отмечено, что имеющиеся недостатки в системе кадрового планирования ООО «Донкарб Графит» негативно сказываются на сроках закрытия вакансий и, соответственно, размере финансовых издержек на набор (привлечение) персонала. Согласно данным начальника отдела кадров ООО «Донкарб Графит», устранение выявленных в кадровом планировании проблем позволит снизить уровень текучести кадров в два раза, а значит, количество уволившихся за год лиц станет примерно в два раза меньше.

Данные о размере финансовых издержек на набор персонала до и после внедрения мероприятий по совершенствованию кадрового планирования в организации ООО «Донкарб Графит» наглядно представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Финансовые издержки на набор персонала ООО «Донкарб Графит» до и после внедрения мероприятий по совершенствованию системы кадрового планирования

Показатели	До внедрения мероприятий			После внедрения мероприятий
	2020 г.	2021 г.	г.	
Затраты на набор персонала	руб.	руб.	руб.	37 500 руб.
в том числе:				
- размещение объявления о вакансии	2 500 руб. * 2 мес.	2 500 руб. * 2 мес.	2 500 руб. * 2 мес.	
- рабочее время менеджера по персоналу на набор и отбор	руб. * 25 час.	руб. * 25 час.	руб. * 25 час.	
- рабочее время руководителя подразделения на набор и отбор	руб. * 10 час.	руб. * 10 час.	руб. * 10 час.	
- рабочее время руководителя подразделения на адаптацию новичка	руб. * 5 час.	руб. * 5 час.	руб. * 5 час.	
Количество уволившихся за период работников / Затраты на набор персонала, всего за год (тыс. руб.)				

Согласно представленным в таблице данным, что финансовые издержки ООО «Донкарб Графит» на закрытие одной вакансии составляют в течение рассматриваемого периода 37 500 руб., отсюда можно определить

экономический эффект от снижения финансовых издержек на набор персонала за счет совершенствования системы кадрового планирования организации. Его величина в прогнозном периоде составит 938 тыс. руб.

Учитывая тот факт, что сумма затрат, необходимых для практической реализации в деятельности ООО «Донкарб Графит» мероприятий, направленных на совершенствование системы кадрового планирования в организации, составляет всего 54 тыс. руб., чистый эффект от внесенных в работу предложений для организации составит 884 тыс. руб.

Определенное выше высвобождение финансовых ресурсов не поможет организации в прогнозном периоде полностью преодолеть убыточность ее деятельности, однако будет способствовать сокращению убытка от продаж и чистого убытка ООО «Донкарб Графит». Кроме того, можно прогнозировать рост производительности труда персонала организации при условии системой реализации в ее деятельности внесенных предложений. Поэтому можно утверждать, что при повышении эффективности системы кадрового планирования в перспективе деятельность ООО «Донкарб Графит» будет становиться все более эффективной и с течением времени финансовое состояние компании стабилизируется, а финансовые результаты ее деятельности примут положительное значение.

В заключение можно сделать общий вывод о том, что для повышения эффективности системы кадрового планирования в ООО «Донкарб Графит» целесообразной представляется реализация мероприятий, направленных на формирование программы адаптации новых сотрудников, осуществление системной оценки потребности в трудовых ресурсах в разрезе должностей и уровня квалификации персонала, а также снижение уровня текучести кадров.

Представленные в данном разделе работы расчеты подтверждают экономическую эффективность внесенных предложений, так как затраты финансовых ресурсов, необходимых для их реализации, оказываются существенно ниже эффекта, который ожидается к получению в итоге.

Выводы по 2-й главе

По результатам выполнения практической работы по оптимизации системы кадрового планирования в ООО «Донкарб Графит» могут быть сделаны следующие выводы.

Рассматриваемое в работе ООО «Донкарб Графит» представляет собой расположенное в городе Челябинск промышленное предприятие, основным видом деятельности которого выступает производство оборудования для обработки материалов с использованием процессов, включающих изменение температуры.

Общество может быть отнесено к категории крупных предприятий, численность его сотрудников на конец рассматриваемого в работе периода составляет 605 человек. В составе персонала общества преобладает промышленно-производственный персонал, что обусловлено спецификой его деятельности. Максимальный удельный вес в общей численности сотрудников приходится на основных рабочих. В целом, структура персонала ООО «Донкарб Графит» за 2020-2022 годы не претерпевает существенных изменений. В качестве негативной тенденции можно отметить лишь сокращение числа сотрудников, осуществляющих научные исследования и разработки, что может привести к снижению инновационной активности предприятия в будущем.

На протяжении всего рассматриваемого периода ООО «Донкарб Графит» характеризуется кризисным финансовым состоянием, его имущество характеризуется сравнительно низкой ликвидностью, а в составе источников формирования имущества преобладает заемный капитал. Также в течение всего анализируемого периода финансовые результаты деятельности организации представлены показателями чистого убытка. Низкая эффективность хозяйственной деятельности делает для ООО «Донкарб Графит» необходимой разработку мероприятий, направленных на повышение эффективности использования его ресурсного потенциала, в том числе и

трудовых ресурсов организации.

Оценивая общую эффективность системы кадрового планирования организации ООО «Донкарб Графит» может быть сделан вывод о недостаточно высокой ее эффективности.

К положительным сторонам сложившейся системы может быть отнесено то, что процедура кадрового планирования в организации классифицирована на этапы, которые имеют четкую последовательность их реализации. Однако эффект от такого структурирования процесса резко снижается ввиду того, что многие процедуры реализуются формально и их проведение не обеспечивает должного эффекта.

В качестве основных проблем, свойственных системе кадрового планирования ООО «Донкарб Графит», могут быть названы формальный подход к формированию кадрового резерва и, как следствие, длительные сроки закрытия вакансий и высокие издержки на привлечение персонала, отсутствие механизма адаптации к работе новых сотрудников, что в условиях довольно высокой текучести кадров компании также ведет к недополучению ею части дохода, а также слабая степень автоматизации процессов управления персоналом, что увеличивает затраты времени и количество ошибок, возникающих в силу человеческого фактора.

Для повышения эффективности системы кадрового планирования в ООО «Донкарб Графит» целесообразной представляется реализация мероприятий, направленных на формирование программы адаптации новых сотрудников, осуществление системной оценки потребности в трудовых ресурсах в разрезе должностей и уровня квалификации персонала, а также снижение уровня текучести кадров.

Учитывая тот факт, что сумма затрат, необходимых для практической реализации в деятельности ООО «Донкарб Графит» мероприятий, направленных на совершенствование системы кадрового планирования в организации, составляет всего 54 тыс. руб., чистый эффект от внесенных в работу предложений для организации составит 884 тыс. руб.

Определенное выше высвобождение финансовых ресурсов не поможет организации в прогнозном периоде полностью преодолеть убыточность ее деятельности, однако будет способствовать сокращению убытка от продаж и чистого убытка ООО «Донкарб Графит». Кроме того, можно прогнозировать рост производительности труда персонала организации при условии системой реализации в ее деятельности внесенных предложений. Поэтому можно утверждать, что при повышении эффективности системы кадрового планирования в перспективе деятельность ООО «Донкарб Графит» будет становиться все более эффективной и с течением времени финансовое состояние компании стабилизируется, а финансовые результаты ее деятельности примут положительное значение.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровое планирование или планирование персонала может быть определено как целенаправленная деятельность организации, целью которой выступает кратко-, средне- и долгосрочное определение его количественного и качественного состава, что обеспечивает не только развитие персонала, но и экономический рост самого хозяйствующего субъекта. Эта цель достигается за счет создания оптимальной структуры персонала и наиболее полной реализации потенциала сотрудников и кадрового потенциала компании-работодателя.

Таким образом, кадровое планирование представляет комплексную задачу, включающую большое число переменных и зависящую от влияния различного рода факторов. Можно утверждать, что кадровое планирование должно быть интегрировано в общий процесс планирования на предприятии и соответствовать общим целям и стратегии развития организации.

Значение данного вида деятельности организации увеличивается в прямой зависимости от ее размеров. При этом грамотно построенная система кадрового планирования, включающая в себя проектирование мероприятий, как по привлечению сотрудников, так и по их профессиональному развитию и высвобождению, способна обеспечить для хозяйствующего субъекта эффективность его кадровой политики и экономию расходов на содержание персонала.

Применяемые хозяйствующим субъектом методы планирования персонала находятся в зависимости от принятой им стратегии развития. Что же касается самих методов планирования, то в настоящее время их диапазон достаточно широк и включает в себя как количественные, так и качественные методики.

Анализ трудов современных отечественных авторов позволяет сделать вывод о том, что все они рассматривают методику кадрового планирования как процесс, предусматривающий последовательную реализацию нескольких

этапов, а также документирование полученных результатов. Еще одним немаловажным моментом является определение индикаторов оценки эффективности кадрового планирования. Причем, современные авторы единогласно сходятся во мнении, что показатели эффективности должны в большинстве своем носить количественный характер.

Рассматриваемое в работе ООО «Донкарб Графит» представляет собой расположенное в городе Челябинск промышленное предприятие, основным видом деятельности которого выступает производство оборудования для обработки материалов с использованием процессов, включающих изменение температуры.

Общество может быть отнесено к категории крупных предприятий, численность его сотрудников на конец рассматриваемого в работе периода составляет 605 человек. В составе персонала общества преобладает промышленно-производственный персонал, что обусловлено спецификой его деятельности. Максимальный удельный вес в общей численности сотрудников приходится на основных рабочих. В целом, структура персонала ООО «Донкарб Графит» за 2020-2022 годы не претерпевает существенных изменений. В качестве негативной тенденции можно отметить лишь сокращение числа сотрудников, осуществляющих научные исследования и разработки, что может привести к снижению инновационной активности предприятия в будущем.

На протяжении всего рассматриваемого периода ООО «Донкарб Графит» характеризуется кризисным финансовым состоянием, его имущество характеризуется сравнительно низкой ликвидностью, а в составе источников формирования имущества преобладает заемный капитал. Также в течение всего анализируемого периода финансовые результаты деятельности организации представлены показателями чистого убытка. Низкая эффективность хозяйственной деятельности делает для ООО «Донкарб Графит» необходимой разработку мероприятий, направленных на повышение эффективности использования его ресурсного потенциала, в том числе и

трудовых ресурсов организации.

Оценивая общую эффективность системы кадрового планирования организации ООО «Донкарб Графит» может быть сделан вывод о недостаточно высокой ее эффективности.

К положительным сторонам сложившейся системы может быть отнесено то, что процедура кадрового планирования в организации классифицирована на этапы, которые имеют четкую последовательность их реализации. Однако эффект от такого структурирования процесса резко снижается ввиду того, что многие процедуры реализуются формально и их проведение не обеспечивает должного эффекта.

В качестве основных проблем, свойственных системе кадрового планирования ООО «Донкарб Графит», могут быть названы формальный подход к формированию кадрового резерва и, как следствие, длительные сроки закрытия вакансий и высокие издержки на привлечение персонала, отсутствие механизма адаптации к работе новых сотрудников, что в условиях довольно высокой текучести кадров компании также ведет к недополучению ею части дохода, а также слабая степень автоматизации процессов управления персоналом, что увеличивает затраты времени и количество ошибок, возникающих в силу человеческого фактора.

Для повышения эффективности системы кадрового планирования в ООО «Донкарб Графит» целесообразной представляется реализация мероприятий, направленных на формирование программы адаптации новых сотрудников, осуществление системной оценки потребности в трудовых ресурсах в разрезе должностей и уровня квалификации персонала, а также снижение уровня текучести кадров.

Учитывая тот факт, что сумма затрат, необходимых для практической реализации в деятельности ООО «Донкарб Графит» мероприятий, направленных на совершенствование системы кадрового планирования в организации, составляет всего 54 тыс. руб., чистый эффект от внесенных в работу предложений для организации составит 884 тыс. руб.

Определенное выше высвобождение финансовых ресурсов не поможет организации в прогнозном периоде полностью преодолеть убыточность ее деятельности, однако будет способствовать сокращению убытка от продаж и чистого убытка ООО «Донкарб Графит». Кроме того, можно прогнозировать рост производительности труда персонала организации при условии системой реализации в ее деятельности внесенных предложений. Поэтому можно утверждать, что при повышении эффективности системы кадрового планирования в перспективе деятельность ООО «Донкарб Графит» будет становиться все более эффективной и с течением времени финансовое состояние компании стабилизируется, а финансовые результаты ее деятельности примут положительное значение.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Андреева Я. Н. Современные принципы планирования персонала / Я. Н. Андреева // Скиф. – 2017. – № 16. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-printsipy-planirovaniya-personala> (дата обращения: 30.10.2023).

Архипова Н. И. Современные проблемы управления персоналом: монография / С. В. Назайкинский, О. Л. Седова, Н. И. Архипова. – Москва : Проспект, 2018. – 161 с

Бабосов Е. М. Управление персоналом промышленного предприятия : учебное пособие / Е. М. Бабосов, Э. Г. Вайнилович, О. В. Линкевич. – Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2023. – 204 с.

Бухалков М. И. Управление персоналом: развитие трудового потенциала : учебное пособие / М. И. Бухалков. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 191 с. – (Высшее образование: Магистратура).

Вашлаев А. Д. Планирование кадрового потенциала в контексте выбора стратегии промышленного предприятия / А. Д. Вашлаев, П. А. Дороговоз // Креативная экономика. – 2020. – Том 14. – № 12. – С. 3521-3536.

Веснин В. Р. Управление персоналом. Теория и практика: учебник / В. Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2021. – 688 с.

Вознюк С. А. Кадровое планирование и эффективность работы предприятия / С. А. Вознюк // Интеллектуальный потенциал XXI века: ступени познания. – [effektivnost-raboty-predpriyatiya](https://cyberleninka.ru/article/n/effektivnost-raboty-predpriyatiya) (дата обращения: 30.10.2023).

Выборова Е. Н. Методические особенности анализа кадрового потенциала с учетом профессиональной отраслевой идентификации сотрудников / Е. Н. Выборова, А. А. Шатохин // Аудитор. – 2019. – Т. 5. – №. 2. – С. 33-40.

Газизов Р. Р. Инновационные подходы к управлению персоналом и их реализация с позиции функций управления / Р. Р. Газизов // Уровень жизни населения регионов России. – 2023. – № 9. – С. 90-95.

лик Д. И. Эффективная работа с персоналом: практическое пособие / Д. И. Глик. – 2-е изд. – Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. – 144 с.

орелов Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.

орленко О. А. Управление персоналом : учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 217 с. – (Высшее образование).

рачев В. Функции службы управления персоналом организации и их систематизация / В. Грачев // Кадровик. – 2020. – № 5. – С. 36-50.

анилина Е. И. Инновационный менеджмент в управлении персоналом: учебник / Д. В. Горелов, Я. И. Маликова, Е. И. Данилина. – Москва : ИТК «Дашков и К», 2019. – 208 с.

ейнека А. В. Управление человеческими ресурсами / А. В. Дейнека, В. А. Беспалько. – Москва: Дашков и Ко, 2022. – 392 с.

есслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер; под редакцией И. М. Степнова; перевод Д. П. Конькова. – 4-е изд. – Москва : Лаборатория знаний, 2020. – 800 с.

ырин С. Управление персоналом: от кадрового подхода – к многоаспектному / С. Дырин // Кадровик. – 2020. – № 9. – С.5-10.

горова М. С. Трудовые ресурсы предприятия: оценка потребности и эффективности использования / М. С. Егорова, И. Г. Пищальников // Молодой ученый. – 2020. – № 9. – С. 586-589.

егимель Н. Е. Необходимые правила для купцов, банкиров, комиссионеров и вообще для каждого человека, занимающегося каким-либо делом / Н. Е. Зегимель. – СПб., 1881. – 125 с.

енина Е. А. Кадровое планирование организации: необходимость, тенденции развития, пути совершенствования / Е. А. Зенина. // Молодой ученый. – 2016. – № 9 (113). – С. 557-558. – URL: <https://moluch.ru/archive/113/28967/> (дата обращения: 30.10.2023).

орина О. О. Управление персоналом: право и экономика : монография / О. О. Зорина, А. А. Линец. – Москва : Юстицинформ, 2021. – 181 с.

саева О. М. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 178 с.

адровая политика и кадровый аудит организации : учебник для вузов / Л. В. Фотина [и др.] ; под общей редакцией Л. В. Фотиной. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 478 с.

адровое планирование персонала в организации // Портал gd.ru [сайт]. – 2022. – URL: <https://www.gd.ru/articles/11594-kadrovoe-planirovanie?ysclid=locwd71e6f823511521> (дата обращения: 30.10.2023).

ибанов А. Я. Управление персоналом в России: история и современность: монография / А. Я. Кибанов. – Москва : Инфра-М, 2023. – 240 с.

овалева Л. Е. Деловая оценка персонала в организации / Л. Е. Ковалева // Материалы VI Международной студенческой научной конференции «

Блесникова О. А. Кадровые проблемы российской промышленности – где выход? / О. А. Колесникова, Р. В. Рывкина // Демоскоп Weekly. – 2019. – № 391-392. – URL: <http://demoscope.ru/weekly/2009/0391/analit05.php> (дата обращения: 30.10.2023).

оргова М. А. Кадровый менеджмент : учебное пособие для вузов / М. А. Жоргова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 206 с.

оретский А. А. Основные этапы и виды кадрового планирования в организации // А. А. Коретский // Инновационная наука. – 2016. – № 4-1 (16). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-etapy-i-vidy-kadrovogo-planirovaniya-m-organizatsii> (дата обращения: 30.10.2023).

расавина Е. В. Использование новых подходов при формировании и управлении персоналом предприятия / Е. В. Красавина // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2019. – № 1. – С. 37-41.

а

у

ч

удряшов В. С. Система кадрового планирования организации / В. С. Кудряшов // Стратегии бизнеса. – 2018. – № 7 (51). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-kadrovogo-planirovaniya-organizatsii>

(
удымова М. А. Роль адаптации персонала в кадровой политики организации / М. А. Кудымова, Е. И. Жвик // Экономическая наука и практика : материалы IV Междунар. науч. конф. (г. Чита, апрель 2016 г.). – Чита : Издательство Молодой ученый, 2016. – С. 64-66. – URL: <https://moluch.ru/conf/econ/archive/173/10122/>

(
Кузнецов И. Н. Документационное обеспечение управления персоналом : учебник и практикум для вузов / И. Н. Кузнецов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 397 с.

Кулыгина И. А. Управление персоналом: учебн. пособие / И. А. Кулыгина, Н. А. Каширин, Д. Ю. Пименов. – 2-е изд., испр. – Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2017. – 106 с.

Куприянчук Е. В. Управление персоналом: ассесмент, комплектование, адаптация, развитие : учебное пособие / Е. В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. – 255 с.

Лобанова Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т. Н. Лобанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 553 с.

Лукашевич В. В. Основы управления персоналом: учебник / В. В. Лукашевич. – М.: Кнорус, 2022. – 269 с.

Масалова Ю. А. Маркетинг персонала : учебное пособие для вузов / Ю. А. Масалова. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 321 с.

Мельник Е. С. Проблема планирования кадрового потенциала на предприятиях / Е. С. Мельник // Актуальные вопросы экономических наук: материалы I Междунар. науч. конф. (г. Уфа, октябрь 2021 г.). – Уфа: Лето, 2021. – С. 113-

Мизинцева М. Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 378 с.

Одегов Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник для вузов / Ю. Г. Одегов, М. Г. Лабаджян. – Москва: Издательство Юрайт, 2014 – 444 с. –

Серия: Бакалавр. Углубленный курс.

Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – 575 с.

Пасечникова Л. В. Совершенствование кадрового планирования на машиностроительном предприятии : монография / Л. В. Пасечникова, И. В. Зенченко. – 2-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 161 с.

Патрахина Т. Н. Управление персоналом: отбор, обучение, мотивация: Учебно-методическое пособие / Сост. Т. Н. Патрахина. – Нижневартовск: НГГУ, 2019. – 175 с.

о

Прошина Ю. А. Основные этапы развития науки управления персоналом в России / Ю. А. Прошина // Вестник ГУУ. – 2016. – № 2. – С. 225-229. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnyye-etapy-razvitiya-nauki-upravleniya-personalom-v-rossii> (дата обращения: 30.10.2023).

Резник С. Д. Стратегия кадрового менеджмента : учебное пособие / О. А. Вдовина, С. Д. Резник, О. А. Сазыкина ; под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С. Д. Резника. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2023. — 211 с. – (Высшее образование: Магистратура).

Савченко И. Н. Разработка программ развития кадрового потенциала производственных работников / И. Н. Савченко // Экономинфо. – 2017. – № 8. – С. 70-72.

Семенова В. В. Управление персоналом: основные технологии : практикум / В. В. Семенова, И. С. Кошель, В. В. Мазур. – 2-е изд. – Москва : Дашков и К, 2020. – 84 с.

Соловьёва О. В. Кадровое обеспечение управления персоналом : учебное
:

о

пособие / О. В. Соловьёва. – Владимир : ВЮИ ФСИН России, 2019. – 92 с.
услов Г. В. Управление персоналом организации : учебное пособие / Г.В. Суслов. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. – 154 с.

ыщенко К. С. Развитие кадрового менеджмента в России / К. С. Тыщенко, С. В. Шемардина // Материалы VI Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» [сайт]. – 2014. – URL: <https://scienceforum.ru/2014/article/2014007207?ysclid=lodab8n6za866194292> (дата обращения: 30.10.2023).

ролов В. П. Кадровая политика – основа стабильной работы предприятия / В. П. Фролов // Промышленная политика в РФ. – 2018. – № 9-10. – С. 95-98.

еркасов Д. О. Кадровое планирование в организации / Д. О. Черкасов, Л. Н. Захарова // Научные известия. – 2020. – № 18. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovoe-planirovanie-organizatsii> (дата обращения: 30.10.2023).

уканова П. А. Понятие кадрового планирования в образовательных учреждениях / П. А. Чуканова // Вестник науки. – 2022. – № 7 (52). – URL: [obrazovatelnyh-uchrezhdeniyah](https://vestnik-nauki.ru/obrazovatelnyh-uchrezhdeniyah) (дата обращения: 30.10.2023).

уланова О. Л. Технологии кадрового менеджмента : учебник / О. Л. Чуланова. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 492 с.

аронин П. Н. Кадровое планирование: учебник / П. Н. Шаронин. – Москва : ИП Шаронин П. Н., 2020. – 229 с.

естакова Е. В. Планирование кадров: учебное пособие / Е. В. Шестакова. – Оренбург: ИПК ГОУ ОГУ, 2019 – 168 с.

жакова Т. В. Современные подходы к этапам планирования персонала организации / Т. В. Южакова // Вестник магистратуры. – 2016. – № 6-4 (57). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-podhody-k-etapam-planirovaniya-personala-organizatsii> (дата обращения: 30.10.2023).

П

р

о

б

л

ПРИЛОЖЕНИЯ

Бухгалтерская (финансовая) отчетность ООО «Донкарб Графит» за 2022 год

ИНН 6150058730

КПП 746001001

Форма по КНД 071009

Форма по 071000

Бухгалтерский баланс

На 31 декабря 2022 г.

Пояснения 1	Наименование показателя	Код строк и	На 31 декабря 2022 г.	На 31 декабря 2021 г.	На 31 декабря 2020 г.
1	2	3	4	5	6
Актив					
I. Внеоборотные активы					
	Нематериальные активы	1110	104 358	109 730	138 382
	Результаты исследований и разработок	1120			
	Нематериальные поисковые активы	1130			
	Материальные поисковые активы	1140			
	Основные средства	1150	1 099 322	1 186 339	1 232 979
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	42 516	50 173	45 843
	Финансовые вложения	1170	12 940	12 940	1 440
	Отложенные налоговые	1180	174 355	169 513	92 222
	Прочие внеоборотные активы	1190	6 780	4 883	31 308
	Итого по разделу I	1100	1 440 271	1 533 578	1 542 174
II. Оборотные активы					
	Запасы	1210	1 076 541	1 229 357	1 113 868
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	17 548	19 291	3 440
	Дебиторская задолженность	1230	388 112	289 657	405 879
	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240			
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	212 577	233 190	261 294
	Прочие оборотные активы	1260	4 287	4 357	3 876
	Итого по разделу II	1200	1 699 065	1 775 852	1 788 357
	БАЛАНС	1600	3 139 336	3 309 430	3 330 531
Пассив					
III. Капитал и резервы					
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады)	1310	60 000	60 000	60 000
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320			
	Переоценка внеоборотных активов	1340			

Добавочный капитал (без переоценки)	1350	188 611	188 611	188 611
Резервный капитал	1360	3 000	3 000	3 000
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	-133 029	-14 268	349 425
Итого по разделу III	1300	118 582	237 343	601 036
IV. Долгосрочные обязательства				
Заемные средства	1410			
Долгосрочные кредиты				
Отложенные налоговые обязательства	1420	87 632	83 820	92 952
Оценочные обязательства	1430			
Прочие обязательства	1450			
Итого по разделу IV	1400	87 632	83 820	92 952
V. Краткосрочные обязательства				
Заемные средства	1510	2 203 478	2 184 097	1 838 911
Кредиторская задолженность	1520	689 627	740 655	747 233
Доходы будущих периодов	1530			
Оценочные обязательства	1540	40 017	63 515	50 399
Прочие обязательства	1550			
Итого по разделу V	1500	2 933 122	2 988 267	2 636 543
БАЛАНС	1700	3 139 336	3 309 430	3 330 531

Примечания

¹ Указывается номер соответствующего пояснения.

² Здесь и в других формах отчетов вычитаемый или отрицательный показатель показывается в круглых скобках.

Отчет о финансовых результатах

За 2022 г.

Пояснения ³	Наименование показателя	Код строки	За 2022 г.	За 2021 г.
1	2	3	4	5
	Выручка ⁴	2110	2 367 825	2 119 714
	Себестоимость продаж	2120	-2 515 677	-2 233 482
	Валовая прибыль (убыток)	2100	-147 852	-113 768
	Коммерческие расходы	2210	-41 354	-40 780
	Управленческие расходы	2220	-249 567	-244 829
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	-438 773	-399 377
	Доходы от участия в других организациях	2310	4 097	3 873
	Проценты к получению	2320	815	979
	Проценты к уплате	2330	-154 678	-137 582
	Прочие доходы	2340	175 322	180 153
	Прочие расходы	2350	-176 826	-97 819
	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	-590 043	-449 773
	Налог на прибыль ⁵	2410	-88 132	-86 424
	в т.ч.:			
	текущий налог на прибыль	2411	-88 132	-86 424
	отложенный налог на прибыль ⁶	2412		
	Прочее	2460		
	Чистая прибыль (убыток)	2400	-501 911	-363 693
	Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510		
	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520		
	Налог на прибыль от операций, результат которых не включается в чистую прибыль (убыток) периода ⁵	2530		
	Совокупный финансовый результат периода⁷	2500	-501 911	-363 693
СПРАВОЧНО				
	Базовая прибыль (убыток) на	2900		
	Разводненная прибыль (убыток) на акцию	2910		