

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА
Кафедра управления персоналом и экономики труда

Морозова Наталья Александровна

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО
ПЕРСОНАЛА В РЫБОДОБЫВАЮЩЕЙ ОТРАСЛИ ПРИМОРСКОГО КРАЯ**

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
по образовательной программе подготовки
магистров по направлению
38.04.03 «Управление персоналом»
«Управление человеческими ресурсами»

г. Владивосток
2018

Оборотная сторона титульного листа ВКР

Автор работы _____
(подпись)

« _____ » _____ 2018 г.

Консультант (если имеется)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

« _____ » _____ 2018г.

Руководитель ВКР д.э.н., профессор _____
(должность, ученое звание)

Л.В.Акимова
_____ (подпись) _____ Акимова Л.В.
(Ф.И.О)

« _____ » _____ 2018 г.

Назначен рецензент генеральный директор
(ученое звание)

АО «Южморрыбфлот» А.В.Ефремов
(фамилия, имя, отчество)

«Допустить к защите»

Заведующий кафедрой к.г.н., доцент _____
(ученое звание)

Л.А.Савинкина
_____ (подпись) _____ Савинкина Л.А.
(Ф.И.О)

« _____ » _____ 2018 г

Защищена в ГЭК с оценкой _____

Секретарь ГЭК (для ВКР)

_____ (подпись) _____ (Ф.И.О)

« _____ » _____ 2018 г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра экономической теории

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу

студенту (ке) Морозовой Наталье Александровне группы М1208ур
(фамилия, имя, отчество)

на тему «Совершенствование системы развития управленческого персонала рыбодобывающей отрасли Приморского края»

Вопросы, подлежащие разработке (исследованию):

1. Теоретические основы совершенствования системы развития управленческого персонала
2. Дать характеристику управленческого персонала и сущность управления персоналом в организации
4. Изучить отечественный и зарубежный опыт развития управленческого персонала в рыбодобывающей отрасли
5. Провести анализ системы развития управленческого персонала в рыбодобывающей отрасли Приморского края (на примере ГК «Доброфлот»)
6. Провести анализ структуры управленческого персонала ГК «Доброфлот»
7. Провести исследование системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот»
8. Исследование системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот»
9. Разработать предложения по совершенствованию системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот».

Основные источники информации и прочее, используемые для разработки темы
законодательство РФ, научная литература по теме исследования, электронный ресурс
ГК «Доброфлот», зарубежная литература по теме исследования.

Срок представления работы « ____ » _____ 2018 г.

Дата выдачи задания « ____ » _____ 2017 г.

Руководитель ВКР профессор, д.э.н _____ Л.В.Акимова
(должность, уч. звание) (подпись) (и.о.ф)

Задание получил _____ Н.А.Морозова
(подпись) (и.о.ф)

Оглавление

Введение.....	4
1 Теоретические основы совершенствования системы развития управленческого персонала.....	9
1.1. Характеристика управленческого персонала и сущность управления персоналом в организации	9
1.2 Понятие системы развития персонала, её основные элементы.....	19
1.3. Отечественный и зарубежный опыт развития управленческого персонала в рыбодобывающей отрасли	22
2 Анализ системы развития управленческого персонала в рыбодобывающей отрасли Приморского края (на примере ГК «Доброфлот»)	28
2.1. Организационно-экономическая характеристика ГК «Доброфлот»	28
2.2. Оценка структуры управленческого персонала ГК «Доброфлот».....	47
2.3. Анализ системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот»	54
3 Разработка предложений по совершенствованию системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот»	65
3.1. Предложения по совершенствованию системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот».....	65
3.2. Оценка рисков предложенных мероприятий	80
3.3. Обоснование эффективности предложений по совершенствованию системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот»	82
Заключение.....	85
Список литературы.....	91
Приложения	97

Введение

Актуальность темы выпускной квалификационной работы в настоящее время в России многие предприятия рыбодобывающей отрасли подверглись кризисной ситуации в стране. Как ни парадоксально, помимо пагубного внешнего влияния экономики, причина множества проблем всё чаще скрывается внутри самой компании. Речь идет о ведущей составляющей основы компании — трудовых ресурсах, в частности, управленческого персонала. Актуальность этого вопроса может подтвердить тот факт, что на сегодняшний день профессиональные навыки и знания не имеют такой ценности как прежде, и сотрудникам компании рыбодобывающей отрасли приходится познавать новые открытия в своей деятельности постоянно.

Сегодня многие руководители организаций рыбодобывающей отрасли недооценивают значение совершенствованию системы развития управленческого персонала, свойственной современному менеджменту и активно использующейся для эффективного управления и повышения производительности труда. Совершенствованная система развития управленческого персонала становится новой и одной из важнейших задач для руководства организаций рыбодобывающей отрасли в современной действительности. Сотрудник с низкой квалификацией наносит ущерб фирме и, в случае сокращения, превращается в первого кандидата на вылет. Именно поэтому развитие персонала компании – важный без преувеличения вопрос.

Масштабные и успешные мировые компании инвестируют огромные средства и вкладывают значительные силы в развитие персонала. В качестве примера можно привести такие известные корпорации, как IBM, Samsung, Apple. Они ставят перед собой важную цель – поддерживать высокий уровень квалификации своих работников. При создании собственных университетов фирмы достигают высочайших результатов. Процесс развития персонала является систематическим. Недостаточно единожды провести какой-либо курс обучения. Задачи развития

персонала различны, но главная из них – формировать специалистов, полностью отвечающих потребностям фирмы, изучать и совершенствовать их производительный и образовательный потенциал.

Сегодняшнее состояние российской экономики заставило заново осмыслить ценность человеческого капитала, пересмотреть стратегии развития управленческого персонала в компании. Многие менеджеры вынуждены еще раз проанализировать собственную ценность на рынке труда, задуматься об уровне развития своих компетенций, поскольку планирование профессионального роста и продвижения помогает максимально раскрыть потенциал управленческого персонала и поддерживать конкурентоспособность компании на мировом рынке. Развитые компетенции управленческого персонала являются основным условием конкурентоспособности компании и ее успеха на мировом рынке.

Для функционирования организации необходимо развивать ее персонал, наращивать их компетенции. Развитие компетенций управленческого персонала возможно с помощью модели развития их компетенций соответствующих уровней управления.

Развитие управленческого персонала - одно из основных направлений стратегического развития предприятия. Чтобы получить преимущество в конкурентной борьбе и закрепиться на рынке, приходится повышать квалификацию управленческих кадров, а для этого необходима действенная система развития управленческого персонала. Благодаря системному подходу развитие и обучение специалистов осуществляется на постоянной основе и дает хороший результат: повышение профессиональных компетенций и улучшение взаимодействия в команде — ключ к формированию достойного кадрового потенциала.

Практика показывает, что на стойкий положительный эффект от единичных мероприятий рассчитывать не стоит, поэтому основной задачей на первых этапах работы над развитием персонала становится разработка комплексной системы, основанной на рациональном подходе и научных методах.

Чтобы применять существующие на сегодняшний день инструменты (методики, технологии, приемы и принципы улучшения и оценки деловых качеств работников, их личностных характеристики), нужно привлекать управленческие кадры, обладающие достаточным опытом и знаниями. Развитие управленческого персонала поможет компании повысить производительность труда, снизить текучесть кадров и адаптировать их к быстро меняющимся условиям работы.

Цель исследования - анализ системы развития управленческого персонала в рыбодобывающей отрасли Приморского края (на примере ГК «Доброфлот») и разработка предложений по ее совершенствованию.

Для достижения указанной цели в работе были поставлены следующие задачи:

- обобщить теоретические основы развития управленческого персонала;
- дать организационно-экономическую характеристику ГК «Доброфлот»;
- проанализировать структуру персонала ГК «Доброфлот»;
- исследовать систему развития персонала ГК «Доброфлот»;
- разработать предложения по совершенствованию системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот»;
- оценить риски от предложенных мероприятий;
- представить обоснование эффективности предложений по совершенствованию системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот».

Объектом исследования в работе выступает ГК «Доброфлот».

Предмет исследования - совокупность отношений, возникающих в процессе функционирования системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот».

Решение поставленных в исследовании задач осуществлялось с применением системного подхода, методов опроса и анкетирования.

Степень разработанности выбранной проблемы. Особенностью проблематики управления трудовым потенциалом региона является то, что она развивается на основе объединения относительно разрозненных знаний в сферах управления персоналом организации, экономики труда, менеджмента, региональной экономики.

Основана гипотеза, согласно которой совершенствуя систему управленческого персонала, происходит развитие управленческого персонала, вследствие чего в отрасли снижается текучесть кадрового персонала.

Научная новизна в обосновании концепции управления персоналом в рыбодобывающей отрасли, включая ее стратегическую составляющую, связанную с развитием персонала в современных условиях. К научной новизне относится и комплекс практически предложений по совершенствованию процессов развития управленческого персонала.

Практическая значимость исследования определяется возможностью использования его выводов и рекомендаций предприятиями рыбодобывающей отрасли для реализации стратегически-ориентированного подхода к развитию своего персонала, что обеспечит им получение дополнительных конкурентных преимуществ на рынке и реализацию стратегии развития управленческого персонала.

Основу работы составляют труды отечественных и зарубежных ученых, посвященные оценке эффективности управления персоналом и его развитию. Так, данные вопросы в своих трудах затрагивали такие авторы, как К.В. Жербанова, Крушельницкая, А.Я. Кибанов, А.Н. Сорочайкин, Л.В. Ермолина, и др.

Основные направления развития профессионализма управленческого персонала представлены в работах О.С. Анисимова, Л. Питера, В.К. Тарасова, А. И. Турчинова. Особенности и направления оценки управленческого персонала на уровне предприятия рассмотрены в работах Л.И. Меньшикова, А.М. Омарова, В.К. Тарасова, А.В. Филиппова, В.В. Щербины.

ВКР состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка (51 источник).

В первой главе рассматриваются теоретические основы совершенствования системы развития управленческого персонала.

Во второй главе проводится анализ системы развития управленческого персонала в рыбодобывающей отрасли Приморского края (на примере ГК «Доброфлот»).

В третьей главе – предлагаются мероприятия по совершенствованию системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот» и обоснование эффективности мероприятий по совершенствованию системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот».

В заключении даются основные выводы и предложения по работе.

1 Теоретические основы совершенствования системы развития управленческого персонала

1.1. Характеристика управленческого персонала и сущность управления персоналом в организации

Основными факторами производства являются капитал и труд. Труд – это целесообразная деятельность человека. Значимость человеческого фактора по мере экономического роста и развития инновационных процессов постоянно повышается.

По мнению К. В. Жербановой персонал – личный состав предприятия, включающий всех наемных работников, а также работающих собственников и совладельцев.

В каждой организации могут по-разному называть работающих в ней сотрудников – «персонал», «кадры», «штат», «трудовые ресурсы», «человеческие ресурсы». Принципиально эти понятия ничем не отличаются, и их можно рассматривать, как синонимы. Так же считает и большинство отечественных и зарубежных авторов публикаций на тему управления персоналом. Различия связаны только с различными принципами работы с персоналом [56].

Само понятие «персонал» означает в переводе с латыни «личное». Имеется в виду, что персонал – это личный состав организации, в который входят все работники.

Характеристика персонала предприятия – это одно из самых важных составляющих успешного и эффективного бизнеса. С конца XX века персонал начали рассматривать, как основной ресурс предприятия, который имеет непосредственное влияние на результативность деятельности предприятия. Много внимания уделяют его управлению, а именно умению подобрать не только квалифицированных сотрудников, но и так организовать их рабочее время, чтобы получить максимум от данного ресурса.

Персонал имеет свои признаки, а именно (рисунок 1):

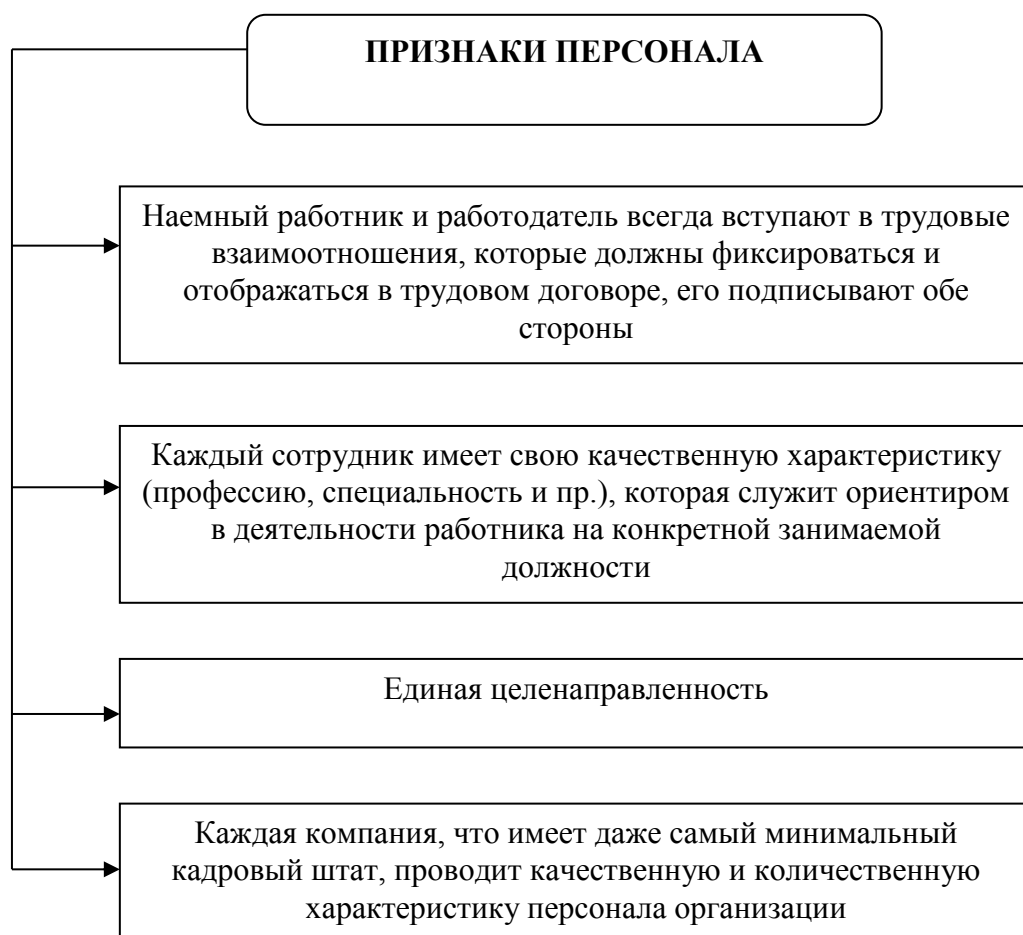


Рисунок 1 - Признаки персонала

Источник: [9, с. 21]

Таким образом, к признакам персонала относятся:

1. Наемный работник и работодатель всегда вступают в трудовые взаимоотношения, которые должны фиксироваться и отображаться в трудовом договоре, его подписывают обе стороны.

2. Каждый сотрудник имеет свою качественную характеристику (профессию, специальность и пр.), которая служит ориентиром в деятельности работника на конкретной занимаемой должности.

3. Единая целенаправленность. Объясняется тем, что каждый сотрудник исполняет свою работу, которая направлена на одну цель с руководством, постепенно исполняя свою работу, работник делает все, чтобы получить свое

вознаграждение, и, соответственно, проделанная работа приносит экономический эффект предприятию.

4. Каждая компания, что имеет даже самый минимальный кадровый штат, проводит качественную и количественную характеристику персонала организации. Для такой характеристики многими учеными разработаны целые системы показателей. Основные из них будут приведены ниже.

Существующее разделение управленческого труда в организации служит основой классификации ее управленческого персонала, Международная организация труда рассматривает управленческий персонал как часть категории работников, в которую, кроме менеджеров, входят и другие специалисты-профессионалы [19, с. 205].

Основой для этого считается тесная связь в работе менеджеров и специалистов. Они зависят друг от друга и совместно обеспечивают запланированное развитие организации.

Наибольшее распространение получил подход, согласно которому управленческий персонал в зависимости от функциональной роли в процессе управления подразделяют на руководителей, специалистов, служащих (технических исполнителей) (рисунок 2).

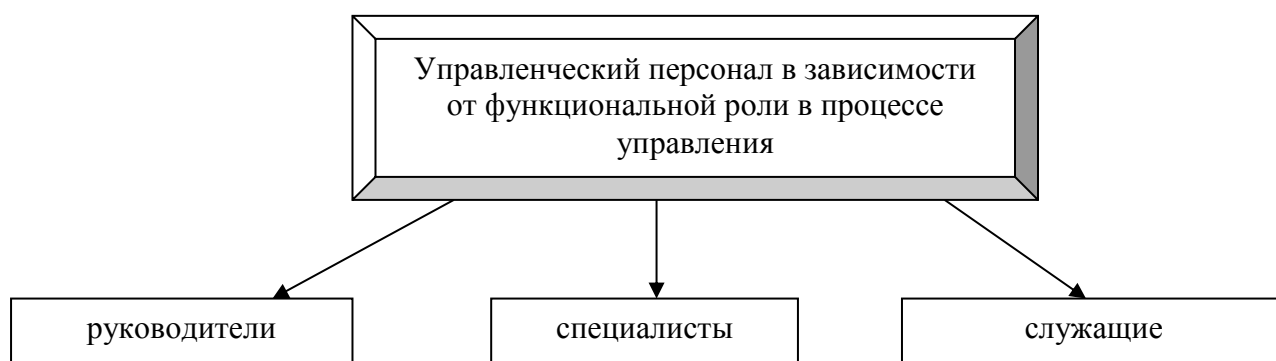


Рисунок 2 – Классификация управленческого персонала в зависимости от функциональной роли в процессе управления

Источник: [17, с. 76]

Центральное место в управлении организацией занимает руководитель, возглавляющий определенный коллектив, наделенный необходимыми полномочиями принятия решений по конкретным видам деятельности организации (предприятия) и несущий всю полноту ответственности за результаты работы возглавляемого им коллектива. Следует отметить, что принципиальных различий в труде руководителя, менеджера, администратора и начальника нет. Менеджер — это руководитель, или управляющий, занимающий постоянную должность на контрактной основе и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы. Термин “менеджер” употребляется применительно: к организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программ; к руководителю по отношению к подчиненным; к администратору любого уровня, организующего работу на основе современных методов [10, с. 82].

Специалисты — это работники, выполняющие определенные функции управления. Они анализируют собранную информацию и готовят варианты решений для руководителей соответствующего уровня.

К специалистам относятся экономисты, бухгалтеры, финансисты, аналитики, юристы и др. Главная особенность их деятельности состоит в том, что они работают в условиях жестких ограничений: приказов и распоряжений руководителей, технико-технологических нормативов и организационных регламентов деятельности, четких квалификационных требований относительно специальных знаний. В их деятельности преобладают логические операции.

Служащие (технические исполнители) — работники, обслуживающие деятельность специалистов и руководителей, призваны выполнять информационно-технические операции, освобождая руководителей и специалистов от этой трудоемкой работы. Это секретари, машинистки, младшие техники и др. Специфика их деятельности состоит в выполнении стандартных процедур и операций, которые преимущественно поддаются нормированию. В труде технических работников доминируют логические и технические операции.

В целом же все категории управленческих работников вносят свой вклад в разработку и реализацию управленческих решений, воздействующих на деятельность как отдельных работников, так и их коллективы.

Кроме того, в теории и практике управления различают линейных и функциональных менеджеров. К линейным менеджерам относятся лица, действующие на основе единоначалия, ответственные за состояние и развитие организации или ее подразделений (директора, начальники цехов, мастера, бригадиры). К функциональным менеджерам относят работников, ответственных за определенную сферу управления и возглавляющих функциональные подразделения, например, управляющий маркетингом, главный экономист, начальник отдела кадров и др.

По месту в системе управления организацией выделяют руководителей трех уровней: высшего, низшего и среднего [14, с. 124].

Управляющие высшего звена — это представители высшего уровня управления, которые обладают наибольшей властью и несут ответственность за деятельность всей компании. Это директора (президенты) организаций, их заместители (вице-президенты). Они определяют общие направления функционирования и развития организации в целом или ее крупных составляющих, принимают ключевые решения относительно текущих дел и будущего организации, разрабатывают долгосрочные планы, формируют политику и представляют компанию за ее пределами.

В обязанности управляющих среднего звена входит разработка планов по осуществлению общих задач, установленных на высшем уровне управления, и координация работы управляющих низшего звена. Средний уровень управления включает в себя менеджеров предприятия, менеджеров отделов и служб, а также других подразделений (заведующий отделом, начальник цеха, директор филиала, управляющий по продукту, региону, проекту). Руководитель среднего звена, проводит в жизнь политику высшего руководства, исполняет его приказы, распоряжения; представляет интересы возглавляемого коллектива перед

вышестоящими руководителями, вносит предложения по улучшению его деятельности, а также организации в целом, по улучшению условий труда коллектива; направляет, координирует и контролирует деятельность руководителей низшего звена [14, с. 125].

На низшем уровне управленческой иерархии сосредоточены управляющие низшего звена, или менеджеры-контролеры. Они отвечают за выполнение производственных заданий, за непосредственное использование выделенных ресурсов, контролируют работу исполнителей и претворяют в жизнь планы, разработанные на более высоких уровнях управления. Этот уровень объединяет следующие должности: цеховой мастер, мастер участка, руководитель группы и заведующие подразделениями конторского типа. Работа их связана с решением преимущественно оперативных, тактических задач и характеризуется разнообразием выполняемых действий, частыми переходами от одной задачи к другой, постоянным общением с непосредственными производителями (работниками). Руководитель низшего звена: проводит в жизнь политику высшего руководства организации, исполняет приказы, распоряжения высшего и среднего руководства; представляет интересы непосредственных работников перед вышестоящими руководителями, вносит предложения по улучшению деятельности возглавляемого коллектива, условий труда подчиненных (предложения могут касаться и деятельности организации в целом) управляет непосредственно работниками [11, с. 61].

В современном мире эффективный менеджмент организации немислим без базовых знаний в области теории и методологии управления персоналом.

Существует множество трактовок понятия управление персоналом, имеющих определённые отличия.

По мнению М.В. Герш управление персоналом - это совокупность целенаправленных действий руководящего состава организации, включающих определение потребности в персонале в соответствии с целью и возможностями организации [54].

Процесс управления персоналом в организации будет эффективен лишь в том случае, когда имеется стратегия, а также взаимосвязь между стратегией (рисунок 3):

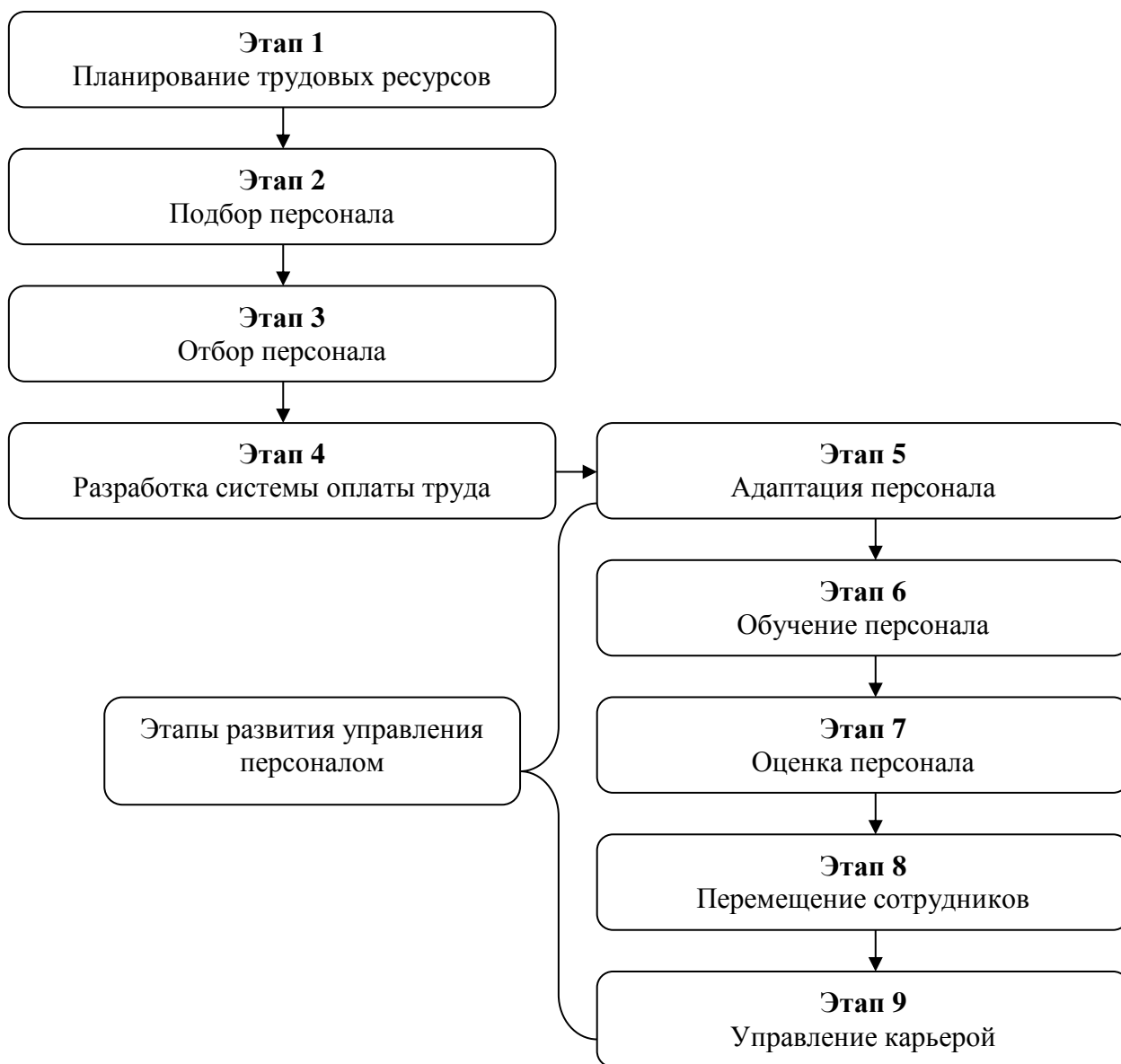


Рисунок 3 - Процесс управления персоналом

Источник: [15]

Целесообразно рассмотреть этапы процесса управления персоналом более подробно.

Этап первый. Планирование трудовых ресурсов. Этот процесс складывается:

– из оценки наличных ресурсов (анализа содержания деятельности и имеющего персонального состава);

- из оценки будущих потребностей (прогноза внутренних и внешних предложений рабочей силы и спроса на рабочую силу);
- из разработки программ направленных на удовлетворение будущих потребностей в людских ресурсах на основе соотношения внутреннего и внешнего предложения рабочей силы со спросом и стратегии развития компании.

Чтобы прогнозирование было правильным, следует принимать во внимание множество факторов, таких как средняя текучесть кадров, естественную убыль (смерть, уход на пенсию и так далее) [18, с. 177].

Этап второй. Подбор персонала.

Производится набор (наем) персонала, создается кадровый резерв из потенциальных кандидатов на все позиции и должности организации.

Многие транснациональные корпорации в своей политике управления персоналом основывались практически целиком на кадровом резерве. Происходит постоянная модернизация процесса формирования кадрового резерва в соответствии с требованиями времени.

Этап третий. Отбор персонала.

Этот этап управления персоналом можно подразделить на:

- оценку претендентов кандидатов на рабочие позиции;
- отбор лучших из резервов, которые были созданы в процессе набора.

Отбор – это практически одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов. Задача службы персонала – найти такого работника, который в состоянии добиться запланированных результатов.

К основным методам отбора относятся: различные виды испытаний, собеседований и оценка способностей [13, с. 76].

Этап четвертый. Разработка системы оплаты труда.

На данном этапе проводятся разработки структуры по определению зарплаты и льгот с целью привлечения и удержания работников.

При этом следует не забывать, что заработная плата служит денежным вознаграждением за исполнение обязанностей и выполненную работу и является для большинства сотрудников решающим аргументом.

Мотивация имеет два эффективных средства управления персоналом – поощрение и наказание.

Этап пятый. Адаптация персонала.

Этап по адаптации вновь принятых работников включает действия, направленные на введение новых сотрудников в курс производственной жизни предприятия и всех его подразделений и служб. Новичкам попутно объясняется, что от них ждут, и какой труд в компании заслуживает вознаграждения.

Этап шестой. Обучение персонала.

Разрабатываются программы по обучению трудовым навыкам для эффективного выполнения предстоящих работ.

Персонал проходит переподготовку и обучение обычно в следующих случаях:

- когда человек поступает на работу в организацию;
- если сотрудник перемещается на новую должность или объем полномочий работника изменяется;
- если сотрудник некачественно исполняет возложенные на него обязанности, при выявлении у работника недочетов;
- когда происходит смена оборудования или технологических процессов;
- если внедряются новые методики и разработки и тому подобное.

Обучение работников выгодно и для предприятия и для работника. У образованных сотрудников повышается производительность труда, выгода предприятия. Одновременно возрастает конкурентоспособность работник на рынке труда.

Этап седьмой. Оценка персонала.

Этап оценки трудовой деятельности, проведение разработок методик оценки и доведение ее до сотрудников.

Сегодня право на существование есть у двух видов оценок персонала. Методики этих оценок имеют прямое отношение к работнику фирмы как к ценному ресурсу: первая – когда персонал оценивается при поступлении на работу, вторая – когда оценивается деятельность персонала.

Этап восьмой. Перемещение сотрудников.

Этап, связанный с повышением, понижением, переводом, увольнением персонала. Чтобы данная функция службы управления персоналом была надлежащим образом выполнена необходимо:

- провести разработки методологии по перемещению сотрудников с позиций или должностей с большей или меньшей ответственностью;
- направить усилия на развитие профессионального опыта работника путем перемещения на другие должности или участки работы [30].

Этап девятый. Управление карьерой.

Этап планирования и управления деловой карьерой с разработкой мероприятий в этой области [47, С. 18-20].

Каждый сотрудник самостоятельно занимается управлением своего делового и карьерного роста. Управление деловой карьерой позволяет работникам полнее раскрыть имеющиеся способности, повысить производительность труда.

Нормативно-правовые аспекты работы персонала - это нормативно-правовые акты, которые регулируют трудовые отношения. Иными словами, это документы, разрабатываемые на федеральном, региональном уровне, а также в самой организации:

- федеральные законы (например, Трудовой кодекс) [2];
- указы Президента РФ (например, Указ Президента РФ от 2 июня 1994 г. № 1113) [3];
- постановления Правительства РФ (например, Постановление Правительства РФ от 13.10.2008 № 749) [4];

- нормативно-правовые акты субъектов федерации, содержащие нормы трудового права;

- нормативно-правовые акты министерств и ведомств и др.

К правовому обеспечению системы управления персоналом, в первую очередь, относится трудовое законодательство, а также нормативные акты смежных областей, например, пенсионное законодательство, нормативные акты о защите социальных и трудовых прав отдельных категорий граждан и т.д.

Когда работодатель дает работнику определенную работу за четко оговоренную плату – это трудовые отношения. Описания таких отношений есть в различных документах и нормативно-правовых актах. Получить доступ ко всем нормам трудовых соглашений может любой человек.

1.2 Понятие системы развития персонала, её основные элементы

Развитие персонала – процесс расширения кругозора сотрудников в исследуемой сфере, включающий в себя:

- рассмотрение резюме сотрудников для последующего принятия на должность;

- адаптацию сотрудников на новом рабочем месте;

- обучение, подготовку и повышение квалификации;

- повышение эффективности работы кадров путем их поощрения; создание вакантных должностей;

- изучение существующих кадров; исследование перспективности карьеры и ее планирование.

Кроме того, должна учитываться общая стратегия развития компании, а также уровень профессионализма каждого сотрудника в отдельности. Все начинается с исследования способности каждого сотрудника применять знания и анализа его умения составлять модели этих способностей для всех категорий персонала. Такой подход позволяет предприятию рассчитать точное количество средств, которые

необходимо потратить на обучение, и достичь желаемого результата – так вкратце можно описать политику развития персонала [16, с.62].

Цель развития персонала заключается в получении квалифицированных сотрудников, нацеленных на развитие предприятия.

Цели развития персонала: улучшение показателей перспективности труда сотрудников для решения поставленных задач во всех сферах деятельности компании; повышение продуктивности работы; увеличение срока работы каждого сотрудника; подготовка будущего руководства и молодого поколения сотрудников; достижение обособленного рынка труда; внедрение новых технологий; устранение недовольства сотрудников и развитие их социальных качеств.

Меры по развитию персонала: сохранение способности сотрудников к эффективной работе; адаптация кадров к новым условиям труда; повышение уровня сложности работ, выполняемых сотрудниками, их подготовка; оказание психологической поддержки сотрудникам, работающим в экстремальных условиях.

Оптимальная система развития персонала — это разработанный специалистами, непосредственно ознакомленными с потребностями компании, комплекс мероприятий, которые направлены на повышение уровня компетентности персонала и всестороннее развитие работников с учетом их потребностей и потенциала [27, С. 138-139].

Система работает эффективно и не нуждается в кардинальных изменениях в тех случаях, когда:

1. Во-первых, удовлетворяется потребность организации в обученных сотрудниках, наряду с этим растет производительность труда.
2. Во-вторых, снижается текучесть кадров, а адаптация персонала к новым технологиям и методам работы заметно повышается.
3. В-третьих, происходит рост социальных качеств сотрудников, они лучше работают в команде [10, с. 76].

В процессе профессионального развития специалисты готовятся к решению новых задач, освоению передовых технологий, карьерному росту.

Следует отметить, что налаженная система обучения персонала демонстрирует положительные результаты на всех иерархических уровнях. Воспитывая собственные кадры, организация получает и квалифицированных специалистов на рядовых рабочих местах, и грамотных управленцев.

Элементы системы развития персонала

Развитие персонала как процесс состоит из целого ряда организационно-экономических мероприятий по обучению, переквалификации и оценке сотрудников.

Ключевые элементы системы развития персонала представлены: (рисунок 4):

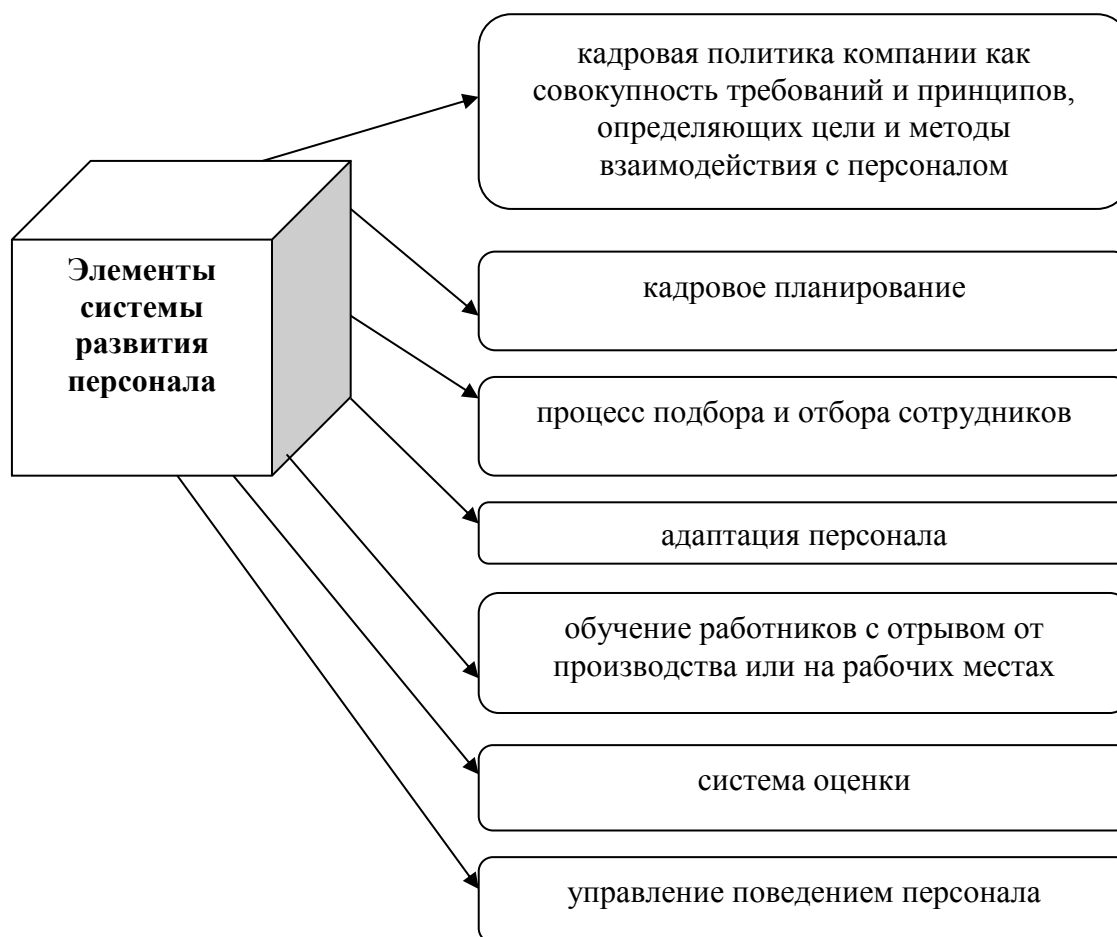


Рисунок 4 - Элементы системы развития персонала

Источник: [59]

- кадровой политикой компании как совокупностью требований и принципов, определяющих цели и методы взаимодействия с персоналом;
- процессом подбора и отбора сотрудников;

- кадровым планированием;
- адаптацией персонала (профессиональной, социально-психологической);
- обучением работников с отрывом от производства или на рабочих местах;
- системой оценки (аттестации);
- управлением поведением персонала (в том числе работой над разрешением возникающих конфликтов);
- кадровым делопроизводством [59].

Все элементы объединяются в единую систему, направленную на решение широкого спектра задач. По мере реализации обучающих и оценочных мероприятий сотрудники приобретают навыки самообучения, самомотивации, самоуправления и достижения консенсуса в группе, осознают роль качества, мобильности и гибкости в работе, повышают свою деловую активность и производительность, учатся самостоятельно принимать решения, изучают основы предпринимательского мышления, ориентируются на профессиональный и карьерный рост.

1.3. Отечественный и зарубежный опыт развития управленческого персонала в рыбодобывающей отрасли

В условиях сформировавшегося в российской экономике кризиса, при существовании различных форм собственности, возникновении конкуренции без правильной кадровой стратегии, учета альтернативных вариантов развития управленческого персонала не обойтись. Предприятие рыбодобывающей отрасли заинтересовано в изучении спроса и предложения квалифицированной рабочей силы.

Необходимо вести поиск новых кадров и одновременно приспособлять собственные кадровые ресурсы к повышенным требованиям через механизмы обучения и динамичные организационные перестройки. В конкурентной борьбе за ценных сотрудников важное значение приобретают профессионализм,

интеллектуальный и творческий потенциал, предпринимательские способности работников.

В настоящее время наиболее наглядно проявляются проблемы развития управленческого персонала рыбодобывающей отрасли. В связи с этим актуализируется возможность изучения и использования зарубежного опыта. На западе теория и практика обобщаются в следующие направления.

1. Направление, нацеленное на анализ и проведение расчетов. Данное направление активно использует количественные методы управления организации для получения прибыли. Кроме того, данная школа использовала современные технологии, включая ЭВМ.

2. Направление, ориентированное на человеческий ресурс и трудовую деятельность сотрудников, позволяющую достичь желаемых результатов деятельности организации.

Данный подход ориентирован на поведение управленческого персонала в организации рыбодобывающей отрасли и выявление условий наиболее эффективной работы сотрудников, через мотивацию.

Получение наилучшего эффекта, несомненно, становится возможным благодаря сочетанию разработок обеих школ. Таким образом, высокая результативность деятельности организаций рыбодобывающей отрасли становится возможной при труде мотивированного управленческого персонала, и достаточной оснащенности рабочего места.

Для формирования и успешной реализации кадровой политики организации рыбодобывающей отрасли, целесообразно, используя анализ и синтез отечественных и зарубежных разработок, сформулировать ряд направлений совершенствования.

Наиболее острой проблемой является ограниченность ресурсов и рост эффективности их использования. Акцент в современной модели менеджмента делается именно на управленческий персонал.

Изучение зарубежного опыта развития управленческого персонала рыбодобывающей отрасли позволяет подразделить 3 подхода к его формулированию. Среди наиболее принципиально отличающихся подходов выделим американскую и японскую модели.

В настоящее время существует значительное количество научных работ по вопросам экономического развития территориальных образований, однако есть настоятельная потребность в формировании системного подхода к разработке рекомендаций по управлению устойчивым развитием региона на основе комплексного изучения организационно-экономических аспектов состояния региона в целях обеспечения устойчивого развития, что обуславливает продолжение дальнейших научных исследований.

Построение национальной модели развития управленческого персонала рыбодобывающей отрасли основано на концептуальных различиях всей системы менеджмента. Американская модель во многом схожа с западноевропейской и связана с индивидуальным подходом в управлении, то есть результативность деятельности организации постигается за счет разрозненного личного вклада каждого сотрудника и острой конкуренции среди персонала. Японская модель основана на преобладании важнейшего ресурса среди материальных факторов производства, а именно человеческом ресурсе и коллективности отношений.

В национальной модели американской развития управленческого персонала рыбодобывающей отрасли ярко демонстрируется разграничение между администрацией компании и исполнителями. Само содержание деятельности кадровых структур в американских компаниях значительно различается даже по распределению фонда времени между основными управленческими функциями: обеспечение организации сотрудниками с требуемыми высокими профессионально-квалификационными характеристиками, развитие кадров в процессе трудовой деятельности, поддержание и стабилизация.

Развитие управленческого персонала рыбодобывающей отрасли японских фирм раскрывается через следующие особенности:

1. Реализация системы «пожизненного найма». Однако данная система охватывает не весь управленческий персонал.

2. Постоянная подготовка и повышение квалификации сотрудников. Примечательно, что руководители японских компаний охотно трудоустраивают молодежь, имеющую только теоретическое образование без подтверждения квалификации.

Японская модель основывается на мнении, что качественное образование и получение квалификации возможно только на рабочем месте. Обучение непосредственно в организации имеет ряд значительных преимуществ:

- сотрудник получает квалификацию и навыки, которые действительно требуются фирме;
- обучение на рабочем месте формирует у молодых сотрудников уважительное отношение к труду.

Японская система обучения основана на долгосрочное развитие, высокую интенсивность [5, с. 78].

Способы обучения управленческого персонала крупных корпораций вырабатываются согласно общей стратегии деятельности компании и включают программы и методы обучения персонала для работы в своих подразделениях. Можно выделить наиболее распространенные методы, применяемые в российских и зарубежных компаниях:

- организация постоянного обучения по специализированным программам компании – метод, распространенный среди крупных транснациональных компаний;
- обучение на рабочем месте в процессе работы предусматривает работу обучающегося работника вместе с опытным сотрудником компании для освоения специфики производственного процесса на предприятии;
- обучение в учебных центрах – в данном случае компании направляют своих сотрудников в специализированные учебные заведения для подготовки по

различным программам (например, MBA) либо для освоения специальных технологий, используемых только в данной организации.

Развитие персонала в российских компаниях осуществляется, в том числе с помощью внутреннего и внешнего обучения. Так, в крупных российских корпорациях, функциональными подразделениями осуществляется планирование обучения своих сотрудников на год, планы консолидируются департаментом по управлению персоналом, который в дальнейшем заключает договоры с контрагентами на обучение. Помимо этого, возможно и внеплановое обучение сотрудников за счет компании. Обучение за счет компании является эффективным средством мотивации сотрудников, которое повышает лояльность специалистов к компании, а также служит дополнительным способом снижения текучести кадров.

Нужно отметить, что деятельность управленческого персонала рыбодобывающей отрасли достигла значительных успехов, и главный из них – изменилось отношение к затратам на развитие персонала, они стали пониматься как инвестиции, способные принести положительный экономический эффект в будущем, выражающийся не только в увеличении доходов, но и в повышении лояльности и мотивации сотрудников. Недостатки практики формирования и развития управленческого персонала российских компаний часто связаны с тем, что HR-службы организаций рыбодобывающей отрасли находятся на этапе становления. Кроме того, отечественные компании нередко используют западный опыт без учета российской специфики, а также специфики самой компании [10, с. 121].

Целесообразнее разрабатывать собственные программы обучения в корпоративных университетах, где можно опираться на существующие корпоративные нормы и традиции. Нельзя сразу отказываться от имеющихся методов, которые, возможно, были сформированы еще в советский период, это болезненно отражается на сотрудниках старшего возраста, обладающих ценным опытом и знаниями.

Таким образом, в заключение данной главы можно сделать следующие выводы.

Развитие управленческого персонала компании – сложный процесс, который проходит в несколько этапов. На каждом из них существуют свои методы работы с сотрудниками, свои особенности и сложности.

На сегодняшний день наиболее распространены следующие методы развития управленческого персонала: обучение во время работы; курсы, семинары, мастер-классы, проводимые вне рабочей обстановки с привлечением сторонних специалистов; аудио- и видеокурсы; ротация специалистов; обмен знаниями, проводимый внутри компании.

Для достижения достойных результатов следует отдавать предпочтение комплексному подходу: комбинировать разные методики, учитывающие особенности аудитории. К примеру, для развития прикладных навыков лучше всего сочетать мастер-классы, проводимые с привлечением компетентных специалистов, и видеокурсы, которые помогут закрепить полученные знания. Для повышения профессиональных качеств сотрудников отделов рекламы, продаж и развития лучше всего подходят профильные конференции, творческие конкурсы и т.д.

Существует множество методов развития руководительских способностей: метод самостоятельного приобретения знаний (опыт американской высшей школы), обучение действием, программа МВА («Мастер делового администрирования») и метод бизнес – кейсов, также разработанные учеными из США, метод ключевых слов и выражений и другие. Но прежде, чем применять данные методики, нужно усвоить, что характер человека не является константой, он обладает упругостью и пластичностью, и ключ к развитию лежит в поступках, через которые он проявляется

Развитие управленческого персонала поможет компании повысить производительность труда, снизить текучесть кадров и адаптировать их к быстро меняющимся условиям работы.

2 Анализ системы развития управленческого персонала в рыбодобывающей отрасли Приморского края (на примере ГК «Доброфлот»)

2.1. Организационно-экономическая характеристика ГК «Доброфлот»

Объектом данной работы была выбрана рыбодобывающая ГК «Доброфлот» - производитель рыбных консервов.

Доброфлот — это история рыболовной компании с более чем вековыми традициями. С 1911 года компания концентрирует свои усилия в рыбной ловле и производстве рыбных консервов.

«Доброфлот» производит консервы прямо в море, на плавучей базе. Однако плавбаза сама рыбу не добывает. Рыбу ловят сетями специальные суда — траулеры.

Начав свой путь больше века назад, компания прошла тревожные периоды гражданской войны и освобождения Дальнего Востока от иностранных интервентов, сохранив за собой звание производителя рыбных консервов номер один в России.

Рыбодобывающая компания Доброфлот имеет свой хорошо сбалансированный и оборудованный флот, который позволяет вести непрерывный круглогодичный промысел в дальних экспедициях Тихого океана. Современный плавучий рыбоконсервный завод способен перерабатывать свежую рыбу прямо в море. Благодаря этому компания обеспечивает рыбопродукции кратчайший путь из воды на обеденный стол. А основанное в далеком 1911 году береговое производство, сегодня выпускает рыбные консервы из сайры, сельди, горбуши, печени минтая и других морепродуктов (всего около 40 наименований).

Доброфлот, как ответственный производитель рыбных консервов, имеет постоянно действующие морскую и береговую сертифицированные лаборатории, контролирующие качество продукции, которую изготавливают наши рыбоконсервные заводы.

Благодаря собственному ремонтно-судостроительному заводу, компании удалось улучшить качество обслуживания флота, сократить до минимума внерейсовые простои судов, что благотворно отразилось на объёмах рыбодобычи и зарплате экипажей. Это привело к увеличению общей эффективности работы предприятия, как производителя рыбных консервов номер один.

Логистическое подразделение компании обеспечивает полный цикл операций, связанных с доставкой продукции из районов промысла, её перевалкой и хранением, а также транспортировкой в регионы РФ. Компания располагает складами в крупных городах России, разветвленной и гибкой транспортной сетью, головными офисами в городах Владивосток и Москва.

Таким образом, Доброфлот:

1. Ловит дикую рыбу.
2. Закатывает в банки.
3. Отправляет в магазины.

Доброфлот – производитель рыбных консервов, которому доверяют. Если «рыба идёт», то плавбазу обеспечивают уловом 5 траулеров сразу. Капитан ищет скопления рыбы, опираясь на показания гидролокатора и собственное профессиональное чутьё.

Компания предлагает широкий ассортимент рыбных консервов по доступным ценам. Сайра, минтай, горбуша, нерка, кета, сельдь, треска, камбала, навага, терпуг, бычок, кальмар – это неполный перечень рыбы и морепродуктов, добычу которых ведёт компания.

Доброфлот – ответственный производитель рыбных консервов. При изготовлении своей продукции не используются консерванты, поскольку они могут нанести вред здоровью потребителей.

Важным фактором выбора консервов остается цена, поэтому Доброфлот контролирует и постоянно оптимизирует весь процесс от вылова сырья и его обработки, до доставки готовой продукции оптом на полки магазинов России,

страны ближнего и дальнего зарубежья, чтобы предложить покупателям товар высокого качества по лучшей цене от производителя.

Виды консервированной продукции Доброфлот: натуральные, с добавлением масла, из копченой рыбы, в томатном соусе, из морепродуктов, из печени, икра.

Консервы из рыбы и морепродуктов ГК «Доброфлот» можно купить в большинстве сетевых магазинов РФ. Компания доставляет товар оптом во все регионы России и страны СНГ [60].

Организационная структура управления ГК «Доброфлот» представлена на рисунке ниже (рисунок 5).

Организационная структура ГК «Доброфлот» - линейно-функциональная. Линейно-функциональная - структура управления, в которой сочетаются как линейные, так и функциональные принципы организации между производственными управленческими элементами системы [11, с. 214]

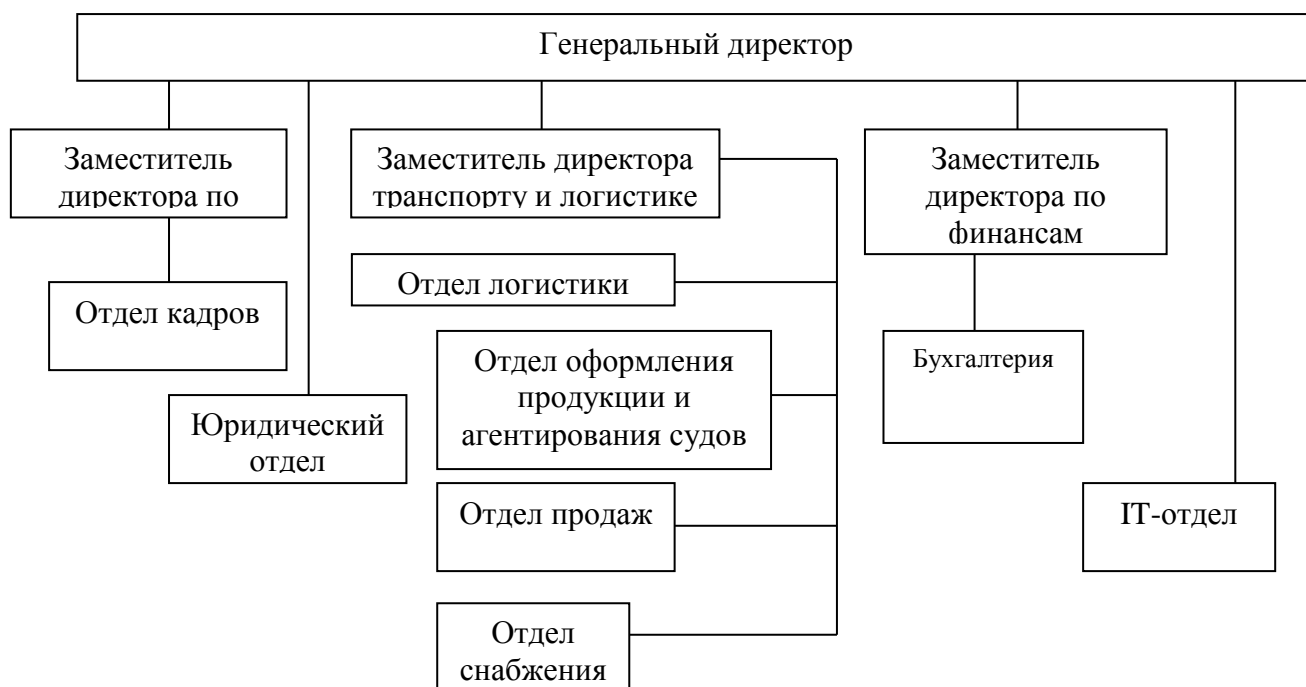


Рисунок 5 - Организационная структура управления ГК «Доброфлот»

Источник: Составлено автором по материалам ГК «Доброфлот»

Далее, что необходимо отметить – в ГК «Добфлот» входят следующие компании (Приложение 1): «Жестяно-баночная фабрика» (рисунок А.1), «Ливадийский судоремонтный завод» (рисунок А.2), Рыболовецкий колхоз «Новый мир» (рисунок А.3), ОАО Южморрыбфлот (рисунок А.4).

Организация работы предприятия предусматривает необходимость четкого определения правового положения каждого сотрудника и в том числе руководителя. Для достижения указанной цели разрабатываются должностные инструкции. В ней подробно расписываются полномочия, основные обязанности и степень ответственности работника. Основное назначение этого документа — обеспечение условий для эффективной работы.

Деятельность ГК «Доброфлот», как и любого хозяйствующего субъекта рассчитывается конечным финансовым показателем. Финансовым результатом деятельности организации является прибыль. Прибыль предприятия формируется в основном от реализации произведенной продукции.

Начальным этапом анализа деятельности предприятия является оценка имущественного состояния, который предполагает изучение активной и пассивной части баланса предприятия в структуре и динамике по данным финансовой отчетности компании (таблица Б1, таблица Б2). Анализ имущества в динамике представлен в таблице 9. На основе проведенного анализа динамики имущества можно сделать вывод, что в 2016 году произошло увеличение размера внеоборотных активов на 94098 тыс. руб. или на 150,28% и составил 156715 тыс. руб., в 2017 году размер внеоборотных активов вырос еще на 6975 тыс. руб. или на 4,45% и составил 163690 тыс. руб., такое увеличение связано с наращиванием объема основных средств (приобретением нового оборудования).

Оборотные средства в 2016 году выросли на 8886 тыс. руб. или на 6,51% и составили 145384 тыс. руб., а в 2016 году произошло их сокращение на 21732 тыс. руб. или на 14,95%, такое сокращение оборотных активов обусловлено снижением запасов, налога на добавленную стоимость и дебиторской задолженности. Так в 2014 году оборотные активы превышают внеоборотные активы в 2,18 раз, тогда как

в 2015 году наблюдается обратная ситуация, а именно, превышение внеоборотных активов над оборотными в 0,93 раз, а в 2017 году в 0,74 раза. Также здесь необходимо проанализировать структуру имущества предприятия (таблица 1).

Таблица 1 – Анализ динамики имущества ГК «Доброфлот»

Показатели	Абсолютные величины			Изменения			
	2015 год	2016 год	2017 год	в абс. величинах		темп роста, %	
				2016г./ 2015г.	2017г./ 2016г.	2016г./ 2015г.	2017г./ 2016г.
Внеоборотные активы	62617	156715	163690	94098	6975	250,28	104,45
Оборотные активы	136498	145384	123652	8886	-21732	106,51	85,05
Итого активов	199115	302098	287342	102983	-14756	151,72	95,12
Коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов	2,18	0,93	0,76	-1,252	-0,172	×	×

Анализ структуры имущества ГК «Доброфлот» представлен в таблице 2.

Таблица 2 – Анализ структуры имущества ГК «Доброфлот»

Показатели	Абсолютные величины			Удельные веса (%) в общей величине активов			Изменения в уд. весах	
	2015 год	2016 год	2017 год	2015 год	2016 год	2017 год	2016г. к 2015г.	2017г. к 2016г.
Внеоборотные активы	62617	156715	163690	31,45	51,88	56,97	20,43	5,09
Оборотные активы	136498	145384	123652	68,55	48,12	43,03	-20,43	-5,09
Итого активов	199115	302098	287342	100	100	100		

На основе анализа актива баланса можно сделать вывод, что в 2015 году наибольший удельный вес в составе активов предприятия занимают оборотные активы, составляя в 2015 году 68,55%. Удельный вес внеоборотных активов в 2015

году в общем объеме активов составляет 31,45%, тогда как практически 100% внеоборотных активов составляют основные средства.

В 2016 году произошло увеличение удельного веса внеоборотных активов на 20,43% в связи с ростом размера основных средств, тем самым внеоборотные средства составили в 2016 году 51,88% в общем объеме активов предприятия, а на долю оборотных активов приходится в 2016 году 48,12%, что означает сокращение их доли в сравнении с 2015 годом на 20,43%.

В 2017 году наблюдается все большее увеличение доли внеоборотных активов в объеме всех активов предприятия, рост произошел на 5,09% и удельный вес внеоборотных активов составил 56,97%, тогда как на долю оборотных приходится на 5,09% меньше активов, что составляет 43,03% от всех активов предприятия. Помимо имущества рассмотрим также изменение источников финансирования имущества в динамике (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ динамики источников финансирования имущества ГК «Доброфлот»

Показатели	Абсолютные величины			Изменения			
	2015 год	2016 год	2017 год	в абс. величинах		темп роста, %	
				2016г./ 2015г.	2017г./ 2016г.	2016г./ 2015г.	2017г./ 2016г.
Собственный капитал	20422	64931	82558	44509	17627	317,95	127,15
Заемные средства	178692	237167	204784	58475	-32383	132,72	86,35
Итого источников средств	199115	302098	287342	102983	-14756	151,72	95,12

На основе проведенного анализа пассивной части баланса можно сделать вывод, что в 2016 году произошло увеличение собственного капитала на 44509 тыс. руб. или на 217,95%, а в 2016 году он вырос еще на 17627 тыс. руб. или на 27,15%. Это обусловлено увеличением нераспределенной прибыли предприятия.

Размер заемных средств предприятия также имеет тенденцию к увеличению, в 2016 году заемные средства увеличились на 58475 тыс. руб., тогда как в 2017 году произошло их сокращение на 32383 тыс. руб., что связано с уменьшением размера кредиторской задолженности предприятия.

Анализ структуры пассива баланса представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Анализ структуры источников финансирования имущества ГК «Доброфлот»

Показатели	Абсолютные величины			Удельные веса (%) в общей величине пассивов			Изменения в уд. весах	
	2015 год	2016 год	2017 год	2015 год	2016 год	2017 год	2016г./2015г.	2017г./2016г.
Собственный капитал	20422	64931	82558	10,26	21,49	28,73	2,10	1,34
Заемные средства	178692	237167	204784	89,74	78,51	71,27	-0,87	-0,91
Итого источников средств	199115	302098	287342	100	100	100		

В ходе анализа структуры источников формирования имущество было выявлено, что в 2015 году наибольший удельный вес в общем объеме пассивов предприятия приходится на заемные средства (89,74%), а оставшаяся доля составляет собственный капитал (10,26%).

В 2016 году удельный вес заемных средств сократился на 0,87%, а в 2017 году еще на 0,91%, тогда как доля собственного капитала выросла на 0,87% и на 0,91% соответственно, такое изменение в структуре пассивов связано с сокращением к 2017 году размеров кредиторской задолженности ГК «Доброфлот». Следующим этапом анализа деятельности предприятия является оценка ликвидности и платежеспособности. Анализ ликвидности баланса осуществляется на основе расчета следующих показателей (таблица 5).

Таблица 5 – Анализ ликвидности бухгалтерского баланса ГК «Доброфлот»

Актив			Пассив				Платежный излишек/недостаток			
Группы актива	2015 год	2016 год	2017 год	Группы пассива	2015 год	2016 год	2017 год	2015 год	2016 год	2017 год
A ₁	59946	3348	5810	П ₁	40072	114928	94405	19874	- 111580	- 88595
A ₂	22338	40608	24321	П ₂	9357	16357	26563	12981	24251	-2242
A ₃	54214	101428	93521	П ₃	127396	103020	79304	- 73182	-1592	14217
A ₄	62617	156715	163690	П ₄	22289	67794	87070	- 40328	-88921	- 76620
Баланс	199115	302098	287342	Баланс	199115	302098	287342	-	-	-

Результаты, выявленные в ходе анализа можно представить в виде таблицы (таблица 6).

Таблица 6 – Результаты анализа ликвидности баланса ГК «Доброфлот»

2015	2016	2017
A ₁ > П ₁	A ₁ < П ₁	A ₁ < П ₁
A ₂ > П ₂	A ₂ > П ₂	A ₂ < П ₂
A ₃ < П ₃	A ₃ < П ₃	A ₃ > П ₃
A ₄ >П ₄	A ₄ > П ₄	A ₄ < П ₄

На основании данных таблицы 6 можно сделать вывод, что бухгалтерский баланс ГК «Доброфлот» за 2015-2017 гг. не является абсолютно ликвидным по причине того, что в 2015 году нормативу соответствуют только первые два неравенства, что говорит о том, что у предприятия в этот период имеется достаточный объем собственных средств для покрытия наиболее срочных обязательств, однако размер собственных средств сократился к 2017 году и в 2016-2017 году это неравенство уже не соблюдается. Проведем расчет и оценку относительных показателей ликвидности. Результаты анализа представлены в таблице 7.

Анализ показателей ликвидности позволяет сделать вывод, что текущие активы соответствуют краткосрочным обязательствам только в 2015 году, в

остальных периодах активы намного меньше обязательств, то есть предприятие не может покрыть имеющиеся обязательства за счет текущих активов.

Таблица 7 – Расчет показателей ликвидности ГК «Доброфлот»

Показатели	Формула расчета	2015 год	2016 год	2017 год	Изменения (+,-)	
					2016г./ 2015г.	2017г./ 2016г.
Текущая ликвидность	$(A1 + A2) \geq (П1 + П2)$	32855	- 87329	- 90837	-120184	-3508
Перспективная Ликвидность	$A3 - П3$	-73182	-1592	14217	71590	15809
Коэффициент общей ликвидности	$\frac{A1 + 0,5A2 + 0,3A3}{П1 + 0,5П2 + 0,3П3}$	1,05	0,20	0,35	-0,85	0,15

Перспективная ликвидность показывает, что в 2015-2016 гг. у предприятия наблюдается неликвидный баланс, тогда как к 2017 году на ГК «Доброфлот» сформировалась низкая степень перспективной ликвидности. Коэффициент общей ликвидности имеет нормативное значение 1,5-2,5, из проведенных расчетов видно, что за 2015-2017 гг. этот коэффициент не соответствует норме, то есть предприятие не может выполнить свои краткосрочные обязательства. Рассчитаем относительные показатели ликвидности (таблица 8).

Таблица 8 – Анализ относительных показателей ликвидности и платежеспособности предприятия ГК «Доброфлот»

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Изменения в абс. величинах	
				2016г. к 2015г.	2017г. к 2016г.
Коэффициент текущей ликвидности (1-2)	1,86	0,49	0,62	-1,37	0,13
Коэффициент критической ликвидности (≥ 1)	1,66	0,33	0,25	-1,33	-0,09
Коэффициент абсолютной ликвидности (0,2-0,3)	1,21	0,03	0,05	-1,19	0,02
Коэффициент восстановления платежеспособности (≥ 1)	0,60	0,59	0,22	-0,01	-0,37
Коэффициент утраты платежеспособности (≥ 1)	0,95	0,42	0,29	-0,53	-0,13

Проведенный анализ коэффициентов ликвидности позволяет сделать вывод, что показатель текущей ликвидности соответствуют нормативному значению только в 2015 году, поскольку у предприятия на этот период был достаточный объем активов и собственных средств, тогда как в 2016-2017 году текущие активы предприятия сокращаются и затрудняют погашение обязательств предприятия.

Коэффициент критической ликвидности в 2015 году составил 1,66, в 2016 году произошло сокращение этого показателя на 1,33, а в 2017 году коэффициент сократился еще на 0,09 и составил 0,25. Отсюда можно сделать вывод, что за счет наиболее ликвидных активов в 2015 году можно будет погасить только все имеющиеся обязательства предприятия, в 2016 году – лишь 33 %, а в 2017 году – 25 % обязательств, при том, что норматив составляет 80%.

Коэффициент абсолютной ликвидности не соответствует нормативному значению в рассматриваемом периоде. Так, в 2015 году он составляет 1,21, в 2016 году наблюдается сокращение показателя до 0,03. В конце рассматриваемого периода коэффициент увеличился на 0,02 и составил 0,05. Таким образом, в 2017 году краткосрочные обязательства покрываются наиболее ликвидными активами на 5%, при нормативе 25%. Расчет коэффициентов утраты и восстановления платежеспособности показал, что все показатели меньше 1, а это означает, что у предприятия существует реальная угроза утраты платежеспособности в ближайшие 3 месяца и невозможности ее восстановления в течение 6 месяцев. Показатели финансовой устойчивости рассчитываются способом, представленным в таблице (таблица 9).

На основе проведенного анализа показателей финансовой устойчивости можно сделать вывод, что коэффициент автономии за рассматриваемый период не соответствует нормативному значению. Значение показателя в 2015 году составляет 0,10, в 2016 году показатель вырос на 0,11, а в 2017 году еще на 0,08, это говорит о том, что в 2015 году у предприятия имеется лишь 10% собственных средств в общем объеме средств предприятия, в 2016 году – 21%, а в 2017 году 29%, тогда как нормативное значение составляет 50% и выше.

Таблица 9 – Анализ относительных показателей финансовой устойчивости ГК «Доброфлот»

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	Изменения в абс. величинах	
				2016г. к 2015г.	2017г. к 2016г.
Коэффициент автономии (0,5)	0,10	0,21	0,29	0,11	0,08
Коэффициент финансирования ($\geq 0,5$)	0,13	0,29	0,43	0,16	0,14
Коэффициент финансовой активности (0,5-0,9)	8,75	3,65	2,48	-5,10	-1,17
Коэффициент финансовой зависимости (1)	0,90	0,79	0,71	-0,11	-0,08
Коэффициент финансовой устойчивости (0,5-0,7)	0,74	0,56	0,57	-0,19	0,01

Коэффициент финансирования в рассматриваемом периоде также не соответствует нормативному значению, в 2015 году он составил 0,13, в 2016 году он увеличился на 0,16 и составил 0,29, а в 2017 году его значение выросло еще на 0,14 и составило 0,43. Так, можно отметить, что доля собственных средств, находящихся в обороте в 2015-2017 гг. недостаточна для деятельности предприятия, так как нормативное значение составляет 50% и выше.

Анализ финансовой устойчивости завершается определением типа финансовой устойчивости. Расчет типа финансовой устойчивости осуществляется следующим образом (таблица 10).

На основе произведенных расчетов на ГК «Доброфлот» наблюдается неустойчивое финансовое состояние, т.к. для финансирования запасов и затрат на предприятии недостаточно собственных и долгосрочных источников, и оно вынуждено привлекать краткосрочные заемные средства.

Помимо бухгалтерского баланса одним из основных форм отчетности, характеризующих деятельность предприятия является отчет о финансовых результатах, который также подвергается анализу. Анализ отчета о финансовых результатах предполагает изучение показателей в структуре и динамике, по той же методике, что и анализ бухгалтерского баланса.

Таблица 10 – Расчет показателей для определения финансовой устойчивости ГК «Доброфлот»

Показатели	Значения, тыс. руб.		
	2015 год	2016 год	2017 год
1. Источники собственных средств (капитал и резервы)	20422	64931	82558
2. Внеоборотные активы	62617	156715	163690
3. Наличие собственных оборотных средств (стр.1 – стр. 2)	42195	91784	81132
4. Долгосрочные обязательства	127396	103020	79304
5. Наличие собственных и долгосрочных заемных оборотных средств (стр. 3+стр. 4)	169591	194804	160436
6. Краткосрочные обязательства	51296	134147	125480
7. Общая величина источников формирования запасов (стр. 5+стр. 6)	220887	328951	285916
8. Запасы и НДС	54214	101428	93521
9. Излишек (+) или недостаток (-) собственных оборотных средств (стр. 3-стр 8)	-12019	-9644	-12389
10. Излишек (+) или недостаток (-) собственных и долгосрочных оборотных средств (стр. 5- стр. 8)	115377	93376	66915
11. Излишек (+) или недостаток (-) общей величины источников формирования запасов (собственные, долгосрочные и краткосрочные заемные источники) (стр. 7-стр. 8)	166673	227523	192395
12. Тип финансовой ситуации	(0,1,1)	(0,1,1)	(0,1,1)

Также необходимо провести анализ прибыли и рентабельности предприятия. Также в отдельности необходимо изучить состав, структуру и динамику доходов и расходов. Анализ доходов и расходов представлен в следующей таблице (таблица 11).

На основе проведенного анализа структуры доходов и расходов можно сделать вывод, что практически 100 % в доходах и расходах ГК «Доброфлот» занимают доходы и расходы, получаемые в ходе осуществления основного вида деятельности, в 2015 году доход от прочих видов составляет 1% от всех доходов, в 2016 году – 3,78%, а в 2017 году – 2,34%.

Таблица 11 – Анализ структуры доходов и расходов ГК «Доброфлот»

Показатели, тыс.руб.	2015 год	2016 год	2017 год	Удельный вес (%)			Изменения в уд.весах	
				2015 год	2016 год	2017 год	2016г./2015г.	2017г./2016г.
Доходы, всего:	376809	437123	421065	100	100	100	0	0
- от обычных видов деятельности	374353	420581	411206	99,00	96,22	97,66	-2,78	1,44
- прочие	2456	16542	9859	1,00	3,78	2,34	2,78	-1,44
Расходы, в том числе:	295545	315953	327231	100	100	100	0	0
- по обычным видам деятельности	289162	294269	319377	97,84	93,14	97,60	-4,70	4,46
- прочие	6383	21684	7854	2,16	6,86	2,40	4,70	4,46

Доля прочих расходов в составе расходов ГК «Доброфлот» в 2015 году составляет 2,16%, в 2016 году – 6,86%, а в 2017 году – 2,40%. Рассмотрим изменение доходов и расходов ГК «Доброфлот» в динамике (таблица 12).

Таблица 12 – Анализ динамики доходов, расходов и финансовых результатов ГК «Доброфлот»

Показатели	Абсолютные величины			Изменения			
	2015 год	2016 год	2017 год	в абс. величинах		темп роста, %	
				2016г. к 2015г.	2017г. к 2016г.	2016г. к 2015г.	2017г. к 2016г.
Доходы, в том числе:							
- от обычных видов деятельности	376809	437123	421065	60314	-	116,01	96,33
- прочие	374353	420581	411206	46228	-9375	112,35	97,77
Расходы, в том числе:	2456	16542	9859	14086	-6683	673,53	59,60
- по обычным видам деятельности	295545	315953	327231	20408	11278	106,91	103,57
- прочие	289162	294269	319377	5107	25108	101,77	108,53
	6383	21684	7854	15301	-	339,71	36,22
					13830		

На основе анализа доходов и расходов предприятия в динамике можно сделать вывод, что в 2016 году произошло увеличение доходов от обычных видов деятельности на 46228 тыс. руб. или на 12,35%, тогда как в 2017 году основные доходы сократились на 9375 тыс. руб. или на 2,23%. Это связано с увеличением

конкуренции на рынке. Прочие доходы также выросли к 2016 году на 14086 тыс. руб., а в 2017 году произошло их сокращение на 6683 тыс. руб.

Расходы же по основным видам деятельности имеют тенденцию к увеличению, так в 2016 году основные расходы выросли на 5107 тыс. руб. или на 1,77%, а в 2017 году – еще на 25108 тыс. руб. или на 8,53%, это говорит о том, что предприятие закупает более дорогостоящее сырье для производства основной продукции. Прочие расходы выросли в 2016 году на 15301 тыс. руб., а в 2017 году произошел их спад на 13830 тыс. руб. Для определения изменения прибыли в динамике рассчитаем следующие показатели (таблица 13).

Таблица 13 – Анализ динамики финансовых результатов ГК «Доброфлот»

Показатели, тыс.руб.	2015 год	2016 год	2017 год	Изменения			
				Дабс.		Темп роста, %	
				2016г./ 2015г.	2017г./ 2016г.	2016г./ 2015г.	2017г./ 2016г.
Валовая прибыль (убыток)	81264	121170	93834	39906	-27336	149,11	77,44
Прибыль (убыток) от продаж	27272	59760	25687	32488	-34073	219,13	42,98
Прибыль (убыток) до налогообложения	22591	55813	22033	33222	-33780	247,06	39,48
Чистая прибыль (убыток)	17522	44509	17627	26987	-26882	254,02	39,60

В ходе проведения анализа прибыли в динамике было выявлено, что размер валовой прибыли предприятия в 2016 году, увеличился на 39906 тыс. руб. в сравнении с 2015 годом, когда прибыль составляла 81264 тыс. руб., что связано с увеличением спроса на рынке продукции и увеличением производства, тогда как в 2017 году прибыль предприятия сократилась на 27336 тыс. руб. и составила 93834 тыс. руб., что обусловлено увеличением конкуренции в данной сфере. В 2016 году произошел рост прибыли от продаж на 32488 тыс. руб., что связано с низким объемом коммерческих и управленческих расходов, тогда как в 2017 году данная прибыль сократилась на 34073 тыс. руб. с связи с увеличением затрат на обслуживание нового оборудования.

Прибыль до налогообложения изменилась также, как и прибыль от продаж, выросла в 2016 году на 33222 тыс. руб., а в 2017 году сократилась на 33780 тыс. руб. Размер чистой прибыли увеличился в 2016 году на 26987 тыс. руб., а в 2017 произошло его сокращение на 26882 тыс. руб., что связано с увеличением затрат в 2017 году на сырье и на ввод нового оборудования. Анализ прибыли необходимо дополнить расчетом показателей рентабельности ГК «Доброфлот» (таблица 14).

Таблица 14 – Анализ показателей рентабельности ГК «Доброфлот»

Показатели рентабельности, %	2015 год	2016 год	2017 год	Изменение (+,-)	
				2016г./ 2015г.	2017г./ 2016г.
Рентабельность затрат	-7,80	-15,84	-6,50	-8,03	9,34
Рентабельность продаж	7,24	13,67	6,10	6,43	-7,57
Рентабельность всех активов предприятия	2,62	4,44	1,50	1,82	-2,94
Рентабельность внеоборотных активов	10,73	10,15	2,75	-0,59	-7,40
Рентабельность оборотных активов	3,46	7,89	3,28	4,43	-4,62
Рентабельность собственного капитала	36,72	1,04	0,24	-35,68	-0,80
Рентабельность заемного капитала	9,81	18,77	8,61	8,96	-10,16

На основе проведенного анализа рентабельности можно сделать вывод, что, показатель рентабельности продаж увеличился в 2016 году на 5,53%, а в 2017 году уменьшился на 5,99% и составил (4,19%). Это связано с тем, что предприятие значительно сократило в этот период объемы реализации, т.е. реализация товаров на ГК «Доброфлот» в 2017 году стала менее рентабельной. Рентабельность затрат также имеет тенденцию к сокращению, так к 2017 году этот показатель сократился на 11,06%, то есть, затрачиваемые ресурсы приносят предприятию меньшую прибыль в сравнении с 2016 годом.

Рентабельность активов в 2016 году составила 4,44%, а к 2017 году показатель рентабельности сократился на 2,94% и составил 1,50%. Анализ показателя показал, что одна единица активов предприятия приносит предприятию в 2015 году 2,62% чистой прибыли, в 2016 году с 1 рубля активов получено 4,44% чистой прибыли, а в 2017 году у предприятия с 1 рубля вложенных активов получено 1,50%.

Коэффициент рентабельности оборотных активов увеличился в 2016 году на 4,43%, а в 2017 году сократился на 4,62% и составил 3,28%.

Рассчитанный коэффициент рентабельности активов показывает, что одна единица оборотных активов приносит в 2015 году 3,46 % прибыли, в 2016 году 7,89% чистой прибыли, а в 2017 году 3,28% чистой прибыли. Коэффициент рентабельности собственного капитала сократился в 2016 году на 35,68% и составил 1,04%, а к 2017 году сократился еще на 080%. Вложенный собственный капитал в 2015 году принес предприятию 36,72% чистой прибыли, в 2016 году с 1 рубля собственного капитала получено 1,04% чистой прибыли, а в 2017 году получено 0,24% чистой прибыли.

Рентабельность заемного капитала выросла в 2016 году на 8,96%, а в 2017 году произошло ее сокращение на 10,16%, то есть, в 2015 году с 1 рубля вложенных заемных средств предприятие получит 9,81% чистой прибыль, в 2016 году – 18,77% чистой прибыли, а в 2017 году – 8,61% чистой прибыли.

Несмотря на видимые трудности в процессе финансово-хозяйственной деятельности предприятие является развивающимся и составляет достойную конкуренцию, получая стабильную чистую прибыль.

Анализ конкурентных преимуществ предприятия выделим последовательно в ходе анализа его макро- и микроокружения. Проведем анализ внешней среды компании в таблице 15.

Таблица 15 - PEST-анализ внешней среды ГК «Доброфлот»

Фактор	Проявление	Возможные ответные меры
1	2	3
Экономические факторы		
Уровень безработицы	Низкий спрос на товары и услуги	Установление приемлемых цен для всех категорий потребителей
Уровень инфляции	Недостаточность денежных средств населения для услуг	Установление приемлемых цен для потребителей
Высокие цены на энергоресурсы	Увеличение себестоимости товаров и услуг	Экономия ресурсов
Пассивная инвестиционная политика	Отсутствие инвестиций, необходимых для расширения предприятия	Предложение инвесторам прибыльного и надежного инвестиционного проекта

Продолжение таблицы 15

Политические факторы		
Клиенты	Ослабление дисциплины платежей и поставок	Разработка мер по приемлемому погашению дебиторской задолженности
Высокие цены на сырье	Повышение цен на товары	Поиск новых партнеров
Снижение стабильности в обществе	Увеличение вероятности социальных потрясений	Страхование поставок, стимулирование поставщиков
Социокультурные факторы		
Рост мобильности населения	Отток работников	Совершенствование системы стимулирования работников, система бонусов и премий
Активность потребителей	Нехватка трудовых ресурсов для удовлетворения потребностей всех клиентов	Повышение числа работников, автоматизация труда
Снижение качества обслуживания клиентов	Отток клиентов	Мониторинг обслуживания, проведение семинаров по качеству обслуживания
Конфликтные ситуации среди персонала	Снижение производительности труда	Налаживание трудовой дисциплины, введение совместных традиций
Технологические факторы		
Научно-технический прогресс в сфере услуг	Появление новых идей	Дополнительные вложения в «ноу-хау»
Научно-технический прогресс в социальной сфере	Рост уровня потребностей населения	Маркетинг, улучшение условий труда работников

Таким образом, при проведении PEST-анализа ГК «Доброфлот» можно отметить основные направления для разработки стратегии:

- 1) дополнительные вложения в «ноу-хау»;
- 2) улучшение условий труда работников;
- 3) установление приемлемых цен для всех категорий клиентов.

Анализ ближнего окружения необходимо провести с помощью отраслевого анализа (таблица 16).

Итак, основные барьеры входа на рынок:

- 1) ключевые компетенции конкурентов – это, прежде всего, долгий опыт работы в отрасли.

2) уровень надежности. Клиенты привыкли к надежности одной компании и тяжело привыкают к другим.

3) установлены система клиентских отношений.

4) определенная доступность ресурсов.

5) противодействия конкурентов.

6) опытные менеджеры и маркетологи конкурентов.

Таблица 16 - Оценка ключевых факторов успеха в отрасли

Фактор	«5 морей»	«Доброфлот»	«Дальморепродукт»	«Ультрамарин»
Уровень надежности	1	1	1	0,5
Доля рынка	0,5	0,5	0,5	0,5
Уровень маркетинга и рекламы	0,5	1	0,5	1
Высокое качество обслуживания клиентов	0,5	0,5	1	0,5
Итого суммарная оценка	4	5	4,5	3,5

Основные барьеры выхода с рынка:

1) потери вложенных инвестиций.

2) снижение репутации и имиджа компании в связи с неудачей в новой отрасли.

Типичные ключевые факторы успеха (КФУ) для отрасли (таблица 17):

- уровень надежности;

- доля рынка;

- уровень маркетинга и рекламы;

- высокое качество обслуживания клиентов.

Анализ внутренней среды проведем с помощью SWOT-анализа представлен в таблице 17.

Таблица 17 - SWOT-анализ ГК «Доброфлот»

Сильные стороны (СИ)	Слабые стороны (СЛ)
СИ 1. Известность компании	СЛ 1. Стандартные методы продвижения товаров на различных рынках
СИ 2. Развитая сбытовая система	СЛ 2. Не проводятся маркетинговые исследования новых рынков сбыта
СИ 3. Широкий ассортимент	СЛ 3. Недостаточная приверженность клиента к известности компании
СИ 4. Высокое качество продукции	
СИ 5. Широкий спрос на продукцию	
СИ 6. Качественная рекламная поддержка	
Возможности (В)	Угрозы (У)
В1. Развитие конкурентоспособности	У1. Появление новых конкурентов
В2. Изучение новых каналов сбыта	У2. Падение спроса клиентов

Выводы по анализу:

- в качестве стержневых преимуществ компания должна использовать известность компании, широкий ассортимент и высокое качество услуг;
- широкий спрос на услуги и развитая сбытовая система являются уязвимыми для конкурентов;
- для изучения новых каналов сбыта необходимы финансовые ресурсы;
- в первую очередь целесообразно использовать возможность развития конкурентоспособности;
- изучение новых каналов сбыта следует использовать в будущем для достижения планируемых результатов;
- из угроз наиболее опасна – падение спроса потребителей;
- для защиты от появления новых конкурентов необходимо в течение года укрепить позиции на рынке, хорошо зарекомендовать себя у потребителей.

Далее проведем анализ влияния 5 сил конкурентоспособности по М. Портеру (таблица 18).

Таблица 18 - Оценка степени влияния конкурентных сил на развитие ГК «Доброфлот» (по М. Портеру)

Вид силы	Степень влияния		
	слабая	нейтральная	сильная
Существующие конкуренты		+	
Появление новых конкурентов			+
Влияние поставщиков		+	
Влияние потребителей			+
Угроза появления продукта-заменителя	+		

Таким образом, по результатам анализа сил М. Портера, видим, что сильное влияние на деятельность компании могут оказать новые конкуренты, падение спроса потребителей и влияние поставщиков.

Таким образом, в заключение можно сделать вывод, что, судя по полученным данным, в настоящее время ГК «Доброфлот» имеет высокую конкурентоспособность, стабильное положение на рынке отрасли.

2.2. Оценка структуры управленческого персонала ГК «Доброфлот»

Залог эффективной работы ГК «Доброфлот» – грамотная организация и управление ресурсами.

Прежде чем перейти к анализу структуры трудовых ресурсов, целесообразно отметить следующее. Организационная структура отдела кадров ГК «Доброфлот» важна для успешного использования кадрового ресурса. Она включает в себя:

Служба персонала (кадров).

- 1-руководитель
- 2-сотрудника

1. Направление кадрового делопроизводства

- 1-руководитель
- 19-сотрудников

2. Направление набора и адаптации персонала

- 1-руководитель

– 10-сотрудников

3. Направление обучения персонала

– 1-руководитель

– 5 сотрудников

4. Направление компенсаций и льгот

– 1-руководитель

– 2-сотрудника

5. Направление организационного развития

– 1-руководитель

– 4-сотрудника

Таким образом, далее целесообразно представить организационную структуру службы ГК «Доброфлот» (рисунок 6).

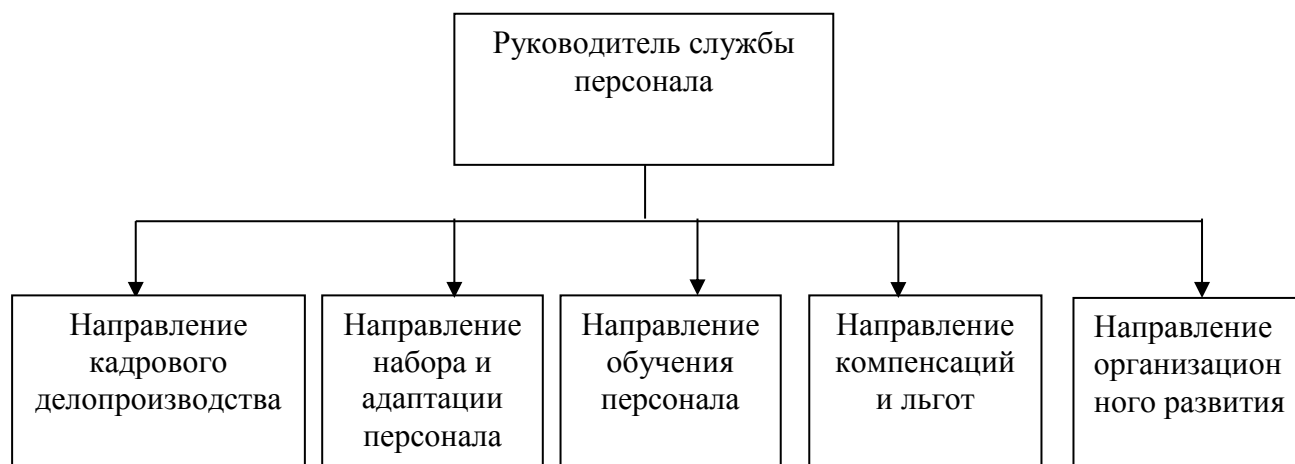


Рисунок 6 - Организационная структура службы персонала ГК «Доброфлот»

Источник: Составлено автором по материалам ГК «Доброфлот»

Организационная структура служб персонала ГК «Доброфлот» является линейно-функциональной и отражает подчинительную связь двух уровней: верхнего (руководства) и нижнего (исполнителя).

Основными функциями службы персонала ГК «Доброфлот» являются:

- организация отбора, набора и найма персонала, необходимой квалификации и в требуемом объеме;
- создание эффективной системы штатных сотрудников;
- разработка карьерных планов сотрудников;
- разработка кадровых технологий и др.

Далее можно рассмотреть состав и структуру управленческого персонала ГК «Доброфлот» по стажу работы, образованию и возрасту.

Состав и структура управленческого персонала в ГК «Доброфлот» по стажу работы приведены в таблице ниже (таблица 19).

Таблица 19 - Состав и структура управленческого персонала в ГК «Доброфлот» по стажу работы

Показатель	2015		2016 год		2017 год		Отклонения 2017/2016	
	Численность работников	Удельный Вес, %	Численность работников подразделения	Удельный Вес, %	Численность работников подразделения	Удельный Вес, %	Абс.	Относит.
до 3 лет	287	53	283	52	271	51	-12	96
от 3 до 7 лет	180	33	175	33	172	32	-3	98
более 7 лет	73	14	80	15	89	17	-9	111
Всего:	540	100	538	100	532	100	-6	99

Для наглядности данные таблицы 19 можно представить в процентном соотношении графически на рисунке 7.

Анализируя качественный состав управленческого персонала предприятия по стажу работы можно сделать вывод о том, что наибольший удельный вес составляют работники, стаж которых составляет до 3 лет (2015 год – 53%, в 2016 году – 52 %; в 2017 году – 51 %).

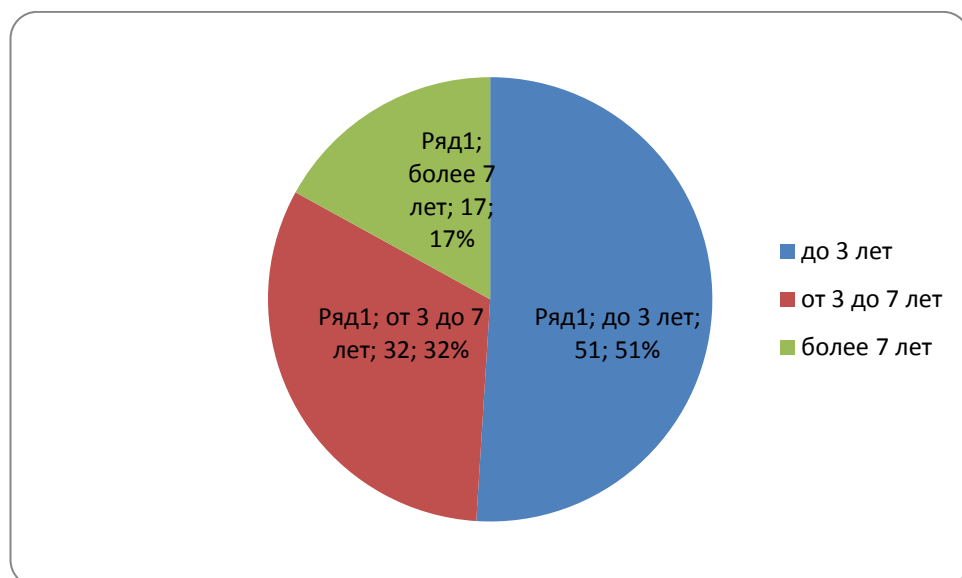


Рисунок 7 - Распределение управленческого персонала по стажу работы на конец 2017 г., %

Источник: Составлено автором по материалам службы персонала ГК «Доброфлот»

Состав и структура управленческого персонала в ГК «Доброфлот» по образованию приведены в таблице 20.

Таблица 20 - Состав и структура управленческого персонала в ГК «Доброфлот» по образованию

Показатель	2015		2016 год		2017 год		Отклонения 2017/2016	
	Численность работников	Удельный Вес, %	Численность работников подразделения	Удельный Вес, %	Численность работников подразделения	Удельный Вес, %	Абс.	Относит.
среднее	87	16	83	15	71	13	-12	86
ср. специальное	80	15	85	16	72	14	-13	85
высшее	373	69	370	69	389	73	19	105
Всего:	540	100	538	100	532	100	-6	99

Для наглядности данные таблицы 20 можно представить в процентном соотношении графически на рисунке 8.

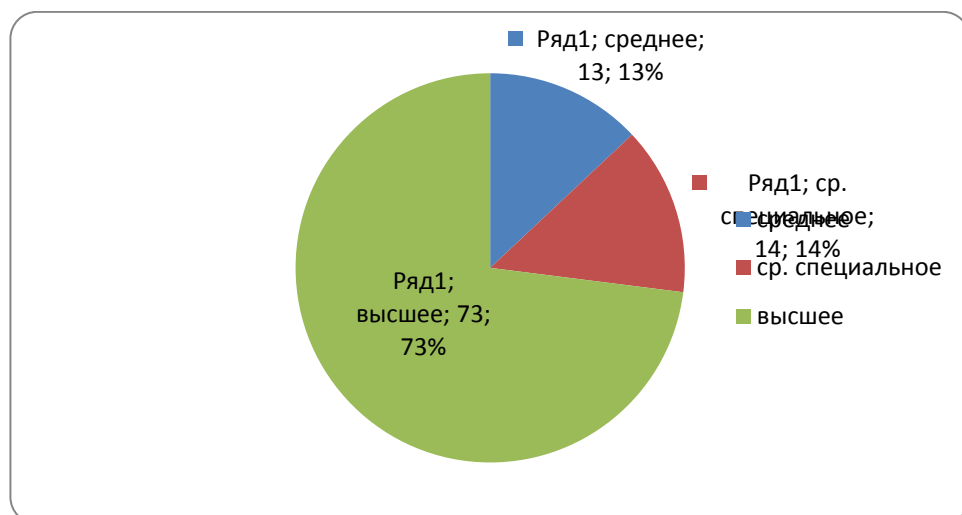


Рисунок 8 – Распределение управленческого персонала по образованию на конец 2017 г., %

Источник: Составлено автором по материалам службы персонала ГК «Доброфлот»

Анализируя качественный состав управленческого персонала ГК «Доброфлот» по образованию можно отметить, что максимальный удельный вес составляют работники с высшим образованием (в 2015 году – 69%, в 2016 году – 69%; в 2017 году – 73%).

Состав и структура управленческого персонала в ГК «Доброфлот» по возрасту приведены в таблице 21.

Таблица 21 - Состав и структура управленческого персонала ГК «Доброфлот» по возрасту

Показатель	2015		2016 год		2017 год		Отклонения 2017/2016	
	Численность работников	Удельный Вес, %	Численность работников подразделения	Удельный Вес, %	Численность работников подразделения	Удельный Вес, %	Абс.	Относит.
До 20 лет	87	16	83	16	71	14	-12	86
От 20 до 30	180	33	185	34	172	32	-13	93
Старше 30	273	51	270	50	289	54	19	107

Всего:	540	100	538	100	532	100	-6	99
--------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	----	----

Для наглядности данные таблицы 21 можно представить в процентном соотношении графически на рисунке 9.

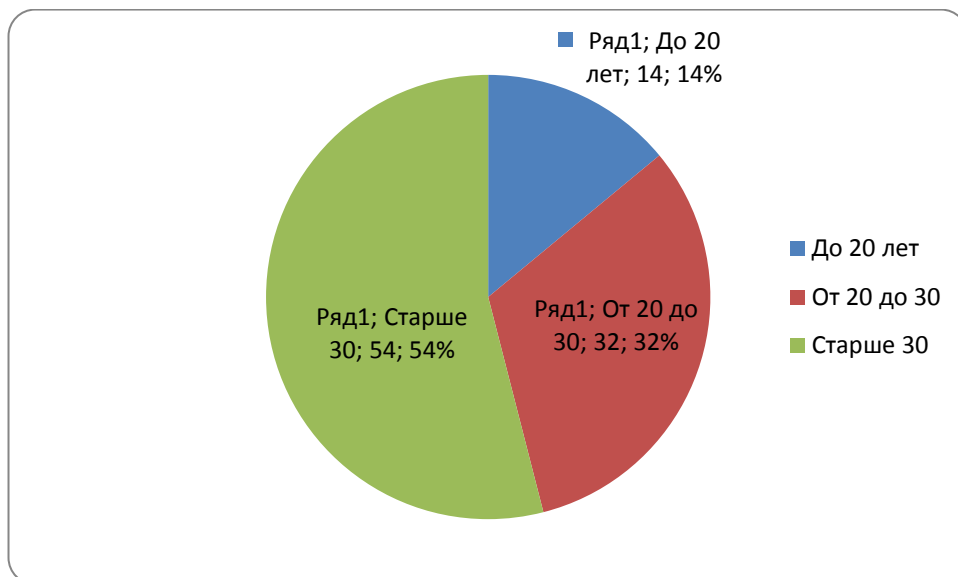


Рисунок 9 - Распределение управленческого персонала по возрасту на конец 2017 г., %

Источник: Составлено автором по материалам службы персонала ГК «Доброфлот»

Анализируя качественный состав управленческого персонала ГК «Доброфлот» по возрасту можно сделать вывод о том, что наибольший удельный вес составляют работники старше 30 лет (в 2015 году – 51%, в 2016 году – 50 %; в 2017 году – 54 %). Это свидетельствует о том, что на предприятии работает в большей части управленческий персонал старшего возраста.

Далее целесообразно проанализировать текучесть управленческого персонала. Для этого составим таблицу динамики изменения численности персонала ГК «Доброфлот» (таблица 22).

Проанализировав таблицу 22 можно сказать, что в 2017 году количество выбывших составило 6 человек. По сравнению с 2016 годом в 2017 году коэффициент постоянства управленческого персонала незначительно, но снизился; коэффициент текучести кадров увеличился.

Таблица 22- Динамика изменения численности управленческого персонала ГК «Доброфлот» за 2015-2017 гг.

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год	Отклонение 2017/2016	
				Абс.	Относит.
Среднесписочная численность персонала	540	538	532	-6	99
Количество принятого персонала	17	20	19	-1	95
Количество уволившихся работников в т. ч. по собственному желанию и за нарушение трудовой дисциплины	7	3	6	3	2
Количество работников проработавших весь год	516	515	507	-8	98
Коэффициент оборота по приему рабочих (строка 2/строка 1)	0,031	0,037	0,036	-0,001	97,30
Коэффициент текучести кадров (строка 3/ строка 1)	0,013	0,006	0,011	0,005	183,33
Коэффициент постоянства персонала предприятия (строка 4/ строка 1)	0,956	0,957	0,953	-0,004	99,58

Таким образом, можно сделать вывод, что в ГК «Доброфлот» - высокий уровень текучести управленческого персонала увеличился, что произошло вследствие кризиса. Также причиной уволившихся по собственному желанию работников может быть то, что руководство организации не в полной мере предложило работникам хорошие условия труда, что в свою очередь влияет на эффективность деятельности предприятия.

В заключение параграфа можно сделать следующий вывод. В данных условиях организация может снизить уровень текучести с помощью совершенствования системы развития управленческого персонала. Таким образом, целесообразно перейти к анализу систем развития управленческого персонала, что будет представлено далее в следующем параграфе данной работы.

2.3. Анализ системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот»

Основная цель кадровой политики ГК «Доброфлот» – привлечь высокопрофессиональные кадры и максимально использовать потенциал квалифицированного персонала.

Задачи кадровой политики ГК «Доброфлот» представлены на рисунке 10.

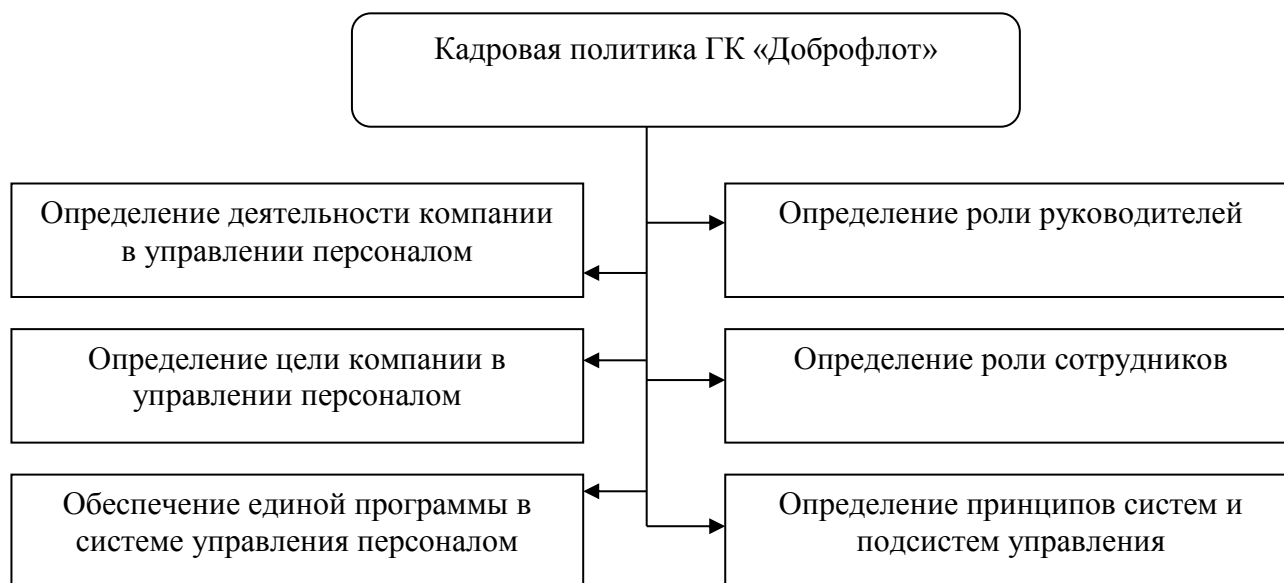


Рисунок 10 – Задачи кадровой политики ГК «Доброфлот»

Источник: Составлено автором по материалам службы персонала ГК «Доброфлот»

Так, к основным задачам системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот» следует отнести:

- повышение эффективности работы на всех уровнях;
- привлечение на работу в ГК «Доброфлот» высококвалифицированного персонала и эффективное использование его возможностей;
- обучение и развитие кадров;
- создание системы мотивации.

Особое внимание в кадровой политике ГК «Доброфлот» уделяется наличию и разработке кадровых документов. Их анализ показал, что в ГК «Доброфлот»

имеются все основные документы, необходимые для работы с персоналом, такие как:

- устав компании,
- договор о трудоустройстве,
- положения о подразделениях,
- правила внутреннего трудового распорядка, положение об оплате труда.

Ключевым параметром, определяющим ценность трудовых ресурсов, является квалификация персонала. Несоответствие фактического и требуемого уровня квалификации лежит в основе неудовлетворенности его трудом, оплатой труда. Повышая свою квалификацию и приобретая новые знания и навыки, работник получает дополнительные возможности для профессионального роста. В связи с этим целесообразно проанализировать систему обучения сотрудников в ГК «Доброфлот».

Время обучения руководителей и специалистов в ГК «Доброфлот» засчитывается им в общий стаж, за это время им выплачивается средний заработок и другие вознаграждения.

Повышение квалификации руководителей и специалистов в ГК «Доброфлот» осуществляется в институтах повышения квалификации. У компании заключены договора с ВУЗами.

Для приобретения начального уровня квалификации в ГК «Доброфлот» проводится обучение вновь принятых работников. Чаще всего это индивидуальные занятия. Каждый новый работник организации имеет наставника, который обучает его теоретически и практически. Технические изменения, требующие овладения новейшими знаниями у новичков и нехватка достаточно квалифицированных работников требуют от ГК «Доброфлот» дальнейшего планирования по переподготовке кадров.

В ГК «Доброфлот» есть внутренний корпоративный сайт, доступ к нему имеет каждый сотрудник со своим личным паролем. На сайте указана вся информация о

приеме и увольнении, о повышении или понижении в должности, о перемещении сотрудников, о поощрениях о направлениях на повышение квалификации. Так же имеется возможность напрямую обмениваться информацией. Далее, что необходимо отметить, это то, что в ГК «Доброфлот» внедрена программа КРІ оценки персонала, она сделана именно под предприятие, однако до конца не совершенная, так как не учитывает работу каждого сотрудника. Отделы направления у всех разные, а в программе у сотрудника нет возможности указать все, что он выполнил за день или за месяц.

Оценка управленческого персонала оценивается по следующим критериям:

- 1) Стаж работы
- 2) Инициативность
- 3) Развитие бизнес-процессов
- 4) Использование рабочего времени
- 5) Профессионализм
- 6) исполнительская дисциплина
- 7) Результативность

Оценку пишет сам сотрудник, также выставляет оценку руководитель, выставляется итоговая оценка, по итогам года учитываются бонусы и начисляется премия. Однако следует отметить недостаток в системе оценке управленческого персонала - программа несовершенна и не учитывает выполнения работы сотрудником, в связи с чем результаты у сотрудников отсутствуют.

Оценка управленческого персонала осуществляется в программе 1С на каждого сотрудника. Пришло судно с продукцией выгрузилось, продукция часть пошла на завод, часть загрузилась на контейнера и поехала по всей России до конечного покупателя. В оформлении судна, продукции, погрузки ее разгрузки, отправке, как уже было отмечено - участвует два или три специалиста. Но при этом работа будет учитываться и премия последнему специалисту, который осуществил отправку с г, Владивосток, т.е во всем процессе участвуют два или три специалиста,

а по факту премию получает один, она распределяется не пропорционально выполняемой ими работе.

Сотрудник самостоятельно заполняет графы во второй колонке, оценивает работу сотрудника его непосредственный начальник. Если сотрудник не согласен с мнением начальника, можно изложить это в примечание. Но это примечание никто не учитывает, показатели которые указаны в таблице не дают полную и развернутую оценку работы сотрудника так как у каждого по направлениям работа специфическая. Для того чтобы получить премию в конце года, он должен постоянно заполнять эту таблицу. К примеру, есть два офиса центральный в г.Владивосток и офис в г.Находка. Сотрудник офиса Находка выполняет следующее: пароходы с продукцией приходят в Находку, он оформляет транспортное судно, оформляет продукцию, отбирает пробы, получает сертификаты, часть продукции отгружается на холодильник, часть в контейнера. Все отгрузки проходят с участием государственных органов (Россельхознадзор и т.д.). Когда продукция оформлена и отгружена на контейнера, то контейнера доставляются в г.Владивосток на станцию для отправки по стране. Там принимает участие сотрудник офиса г.Владивосток, осуществляет контроль за погрузкой контейнеров. Учет идет по факту - сколько за неделю отгружено контейнеров, отгружено на станции, и вся работа учитывается сотруднику в офисе г.Владивосток. А сотрудник г.Находка, который выполнил всю работу остается без премии.

Таким образом, программа является не совершенной, она не учитывает работу сотрудников. Поощрять надо не только за новые проекты, но и за выполняемую работу в срок и согласно поставленным задачам и выполнимым целям. Программа учитывает достижения по итогам года, а не ежемесячного премирования, однако проблема не только в самой программе но и в ее условиях заполнения, все зависит от сотрудника – как он будет выполнять свою работу. Основную работу она не учитывает, учитывает только высокие достижения, крупные проекты, как уже было обозначено. При этом учет идет каждый год и учитываются показатели прошлого года.

В своей работе ГК «Доброфлот» использует следующую систему мотивации персонала:

1) Соц.пакет

2) Официальная зарплата (на Дальнем Востоке это большой плюс предприятию, многие платят немаленькие зарплаты, но все они «в конвертах»), от этого не везде задерживаются сотрудники, и это одна из причин увольнения.

3) Везде во всех доп.офисах на заводах и предприятиях организовано бесплатное питание, это обеды, для смен это питание по смене. Это тоже является преимуществом.

4) У предприятий имеется свой автобусный парк и они возят работников на работу и с работы, что также является преимуществом.

5) Отдых детей в детском лагере. У ГК «Доброфлот» имеется лагерь, где дети работников предприятий могут провести летний отдых.

6) Постоянно проводится обучение, имеется свой центр обучения Нарвал для матросов, где можно пройти обучение получить корочки матроса и пойти в море на судах предприятия.

7) Все праздники и корпоративные мероприятия предприятие оплачивает в полном объеме.

8) Иногородним предоставляется общежитие, что также является преимуществом ГК «Доброфлот», поскольку это есть далеко не на всех предприятиях города.

9) Преимущество для менеджеров среднего звена при использовании в работе своего автотранспорта: приходится возить государственные органы в порт на расстоянии 50 км и 150 км в одну сторону возмещается затраченное топливо.

Недостатки в работе с персоналом:

– при использовании в работе своего автотранспорта с учетом эксплуатации ремонт автотранспорта не оплачивается. А служебный транспорт не выдается, что является минусом предприятия.

– также минус в получении преимуществ сотрудники доп. офисов не имеют тех преимуществ (как и в получении премий) как сотрудники основного офиса.

В период с 18 марта по 15 апреля 2018 г. с целью анализа системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот» была проведена оценка их личностных качеств экспертами ГК «КОНСАЛТИНГРУС».

Оцениваемые компетенции менеджеров ГК «Доброфлот» представлены в таблице 23.

Таблица 23 - Оцениваемые компетенции линейных руководителей ГК «Доброфлот»

Компетенции	Описание компетенций
1. Системное мышление	<ul style="list-style-type: none"> – умение ставить цели и находить способ их реализации. – разбивать задачу на подзадачи, выделить главное из большого объема информации. – навыки принятия решений. – умение находить нестандартные решения.
2. Самоорганизация	<ul style="list-style-type: none"> – навыки управления временем. – стрессоустойчивость. – нацеленность на достижение результата. – самомотивация.
3. Внутрличностные компетенции	<ul style="list-style-type: none"> – воля: способность самостоятельно принимать решения, брать на себя ответственность, преодолевать сопротивление. – самооценка. – поведение в конфликтных ситуациях (агрессия, апатия, и др.). – активность и энтузиазм в работе.

Программа оценки включала:

- оценка участников в деловых играх и кейсах.
- решение бизнес-кейсов.

Работа по оценке менеджеров была проведена в двух группах участников 24-25 марта, 31 марта - 1 апреля, 7-8 апреля и 14-15 апреля.

В оценке принимали участие 500 человек.

Для систематизации информации о степени развития управленческих компетенций была использована модель интегрального уровня развития компетенций участника.

Указанная выше модель выделяет три уровня развития компетенций:

1. «Компетентный»
2. «Перспективный»
3. «Требующий развития»

В таблице 24 представлены уровни развития управленческих компетенций.

Таблица 24 - Уровни развития управленческих компетенций

Уровень развития управленческих компетенций	Описание уровня
1. «Компетентный» (49 - 65 баллов)	Большинство оцениваемых компетенций на высоком уровне. Высокий потенциал для эффективной работы руководителем.
2. «Перспективный» (31 - 48 баллов)	Большинство оцениваемых компетенций на высоком и среднем уровне. Для достижения высоких результатов в качестве руководителя необходимо дополнительное обучение ряду компетенций.
3. «Требующий развития» (13 - 30 баллов)	Большинство оцениваемых компетенций на среднем и низком уровне. В настоящее время деятельность руководителя недостаточно эффективна. Требуется масштабное обучение.

Ниже приведена диаграмма, которая иллюстрирует соотношение участников, отнесенных к разным уровням (в процентах от общего количества) (рисунок 11).

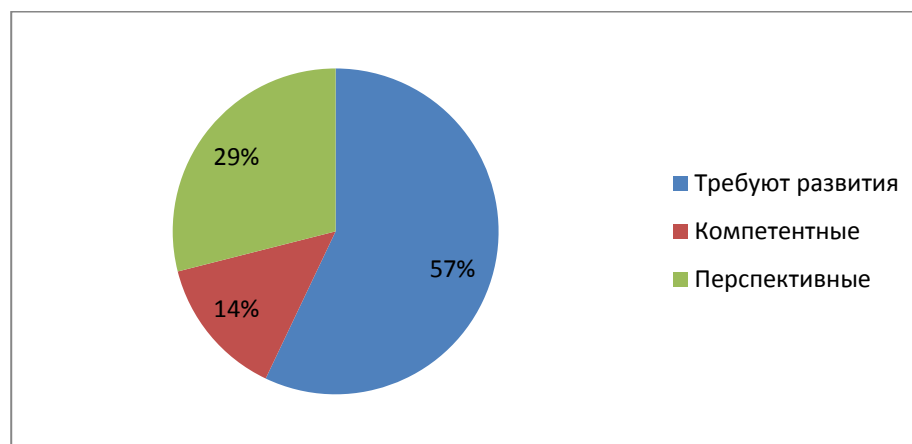


Рисунок 11 - Диаграмма распределения участников по уровням развития управленческих компетенций (в процентах от общего количества участников)

Источник: Составлено автором по материалам службы персонала ГК «Доброфлот»

Каждый участник в процессе оценки мог получить суммарный балл от 13 до 65 баллов.

При этом:

- попадание в интервал от 13 до 30 баллов означало уровень «Требующий развития»;
- попадание в интервал от 31 до 48 баллов – «Перспективный» уровень;
- попадание в интервал от 49 до 65 баллов – «Компетентный» уровень.

Оценка участников проводилась по перечню компетенций. Эксперты проводили оценку участников на основании результатов деловых игр, тестов, бизнес-кейсов.

Перечень деловых игр и бизнес-кейсов, используемых в оценке:

- 1) Деловая игра «Диверсант».
- 2) Деловая игра «Персонал».
- 3) Деловая игра «Производственный процесс».
- 4) Деловая игра «Скажи «нет».
- 5) Деловая игра «Диспут».
- 6) Деловая игра «Вертушка».
- 7) Кейс «Самооценка».

Далее было проведено ранжирование участников по уровню развития компетенций по таким критериям:

Уровень А – высокий;

В – средний;

С – низкий уровень;

Д – не проявилось.

Так, было выявлено, что наиболее высокий (в среднем) уровень развития имеют компетенции:

- способность завоевывать доверие, уважение.
- умение влиять на окружающих.

- умение работать в команде.
- умение ставить задачи и добиваться их исполнения.
- нацеленность на результат.
- умение разбивать задачу на подзадачи, выделить главное из большого объема информации.

Компетенции с наибольшим количеством низких оценок:

- аналитический потенциал;
- умение ставить цели и находить способ их реализации;
- навыки управления временем.

Таким образом, из вышеизложенного можно сделать вывод, что оцененные сотрудники ГК «Доброфлот» имеют невысокий потенциал и нуждаются в развитии.

Также, в целях оценки удовлетворенности трудом персонала ГК «Доброфлот» был проведен опрос. Опрошено 520 человек. Результаты сведены в таблицу 25.

Таблица 25 - Результаты опроса сотрудников ГК «Доброфлот»

Вопрос: устраивает ли Вас	Полностью удовлетворяет	Частично удовлетворяет	Совершенно не удовлетворяет
размер зарплаты	63%	18%	19%
условия труда (освещенность, чистота и др.)	95%	4%	1%
взаимоотношения с коллегами	22%	71%	7%
возможности для проявления инициативы в работе	54%	36%	10%
- тяжесть работы	98%	2%	–
- график работы	95%	4%	1%
надежность места работы	98%	2%	–
возможность обучения	14%	74%	12%
процесс выполняемой работы	84%	16%	–

Анализ результатов показывает, что большинство сотрудников ГК «Доброфлот» удовлетворены условиями труда, режимом работы, и надежностью места работы, процессом самой работы.

Однако остаются настораживающими следующие показатели: удовлетворенность размером заработной платы, взаимоотношения с коллегами,

возможностью для проявления инициативы в работе и обучение сотрудников. Из всего количества опрошенных 74% частично удовлетворяет обучение сотрудников и 12% совершенно не удовлетворяет. Это ещё раз подтверждает то, что действующая система развития сотрудников не идеальна, кадровый потенциал низок.

В связи с вышеизложенным можно составить матрицу SWOT-анализа системы управления персоналом (таблица 26).

Таблица 26 - SWOT-анализ системы управления персоналом ГК «Доброфлот»

	3) Возможности:	4) Угрозы:
	<ul style="list-style-type: none"> – возможность финансирования на обучение и повышение квалификации персонала – возможность развития нематериальной мотивации 	<ul style="list-style-type: none"> – незаинтересованность персонала в развитии компетенций – сокращение штата – не вовлечение сотрудников отдела персонала в стратегию развития предприятия
1) Сильные стороны: <ul style="list-style-type: none"> – поддержка руководства – эффективная организация процесса подбора персонала – утвержденный стандарт материальной мотивации 	<ul style="list-style-type: none"> - разработать мероприятия по формированию системы развития персонала 	<ul style="list-style-type: none"> – создать программу кадрового резерва, чтобы удерживать ключевых и лучших специалистов – задействовать возможности отдела кадров, чтобы показать, как влияет текучесть кадров на реализацию стратегии предприятия
2) Слабые стороны: <ul style="list-style-type: none"> – высокая текучесть кадров – нехватка квалифицированного персонала - отсутствие перспектив карьерного роста 	<ul style="list-style-type: none"> – искусственно создать критическую ситуацию, чтобы продемонстрировать руководству слабые стороны отдела персонала – усовершенствовать систему карьерного роста 	<ul style="list-style-type: none"> – проводить HR-мероприятия своими силами – использовать индивидуальные планы развития персонала

На основании таблицы 26 можно отметить, что сильными сторонами в системе управления персоналом ГК «Доброфлот» является:

- поддержка руководства;
- эффективная организация процесса подбора персонала;
- утвержденный стандарт материальной мотивации.

Слабыми сторонами в системе управления персоналом ГК «Доброфлот» является:

- высокая текучесть кадров;
- нехватка квалифицированного персонала;
- отсутствие перспектив карьерного роста.

Таким образом, можно сделать вывод, что в ГК «Доброфлот» не разработана система развития и это очень значительный минус, который влияет на развитие кадрового потенциала и стратегию развития ГК «Доброфлот».

Таким образом, в заключение главы можно отметить следующие проблемы, которые были ранее выявлены:

1. Высокий уровень текучести персонала. Об этом говорит низкий коэффициент постоянства персонала, то есть руководство ГК «Доброфлот» не в полной мере предложило работникам хорошие условия труда, возможность продвижения по служебной лестнице.

2. Результаты опроса показали, что сотрудники компании не удовлетворены размером заработной платы, возможностью для проявления инициативы в работе и перспективами карьерного роста;

3. Для систематизации информации о степени развития управленческих компетенций была использована модель интегрального уровня развития компетенций участника. Распределение участников по уровням развития управленческих компетенций говорит о низком потенциале кадрового резерва ГК «Доброфлот» среди менеджеров.

Данные проблемы свидетельствуют о том, что действующая система обучения сотрудников ГК «Доброфлот» не идеальна, кадровый потенциал низок.

В связи с этим целесообразно разработать мероприятия по совершенствованию системы развития управленческого персонала, которые способствовали бы снижению текучести кадров и увеличению эффективности его работы, что будет представлено в следующей главе данной работы.

3 Разработка предложений по совершенствованию системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот»

3.1. Предложения по совершенствованию системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот»

В ходе анализа системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот» во второй главе данной работы были выявлены следующие проблемы (рисунок 12):

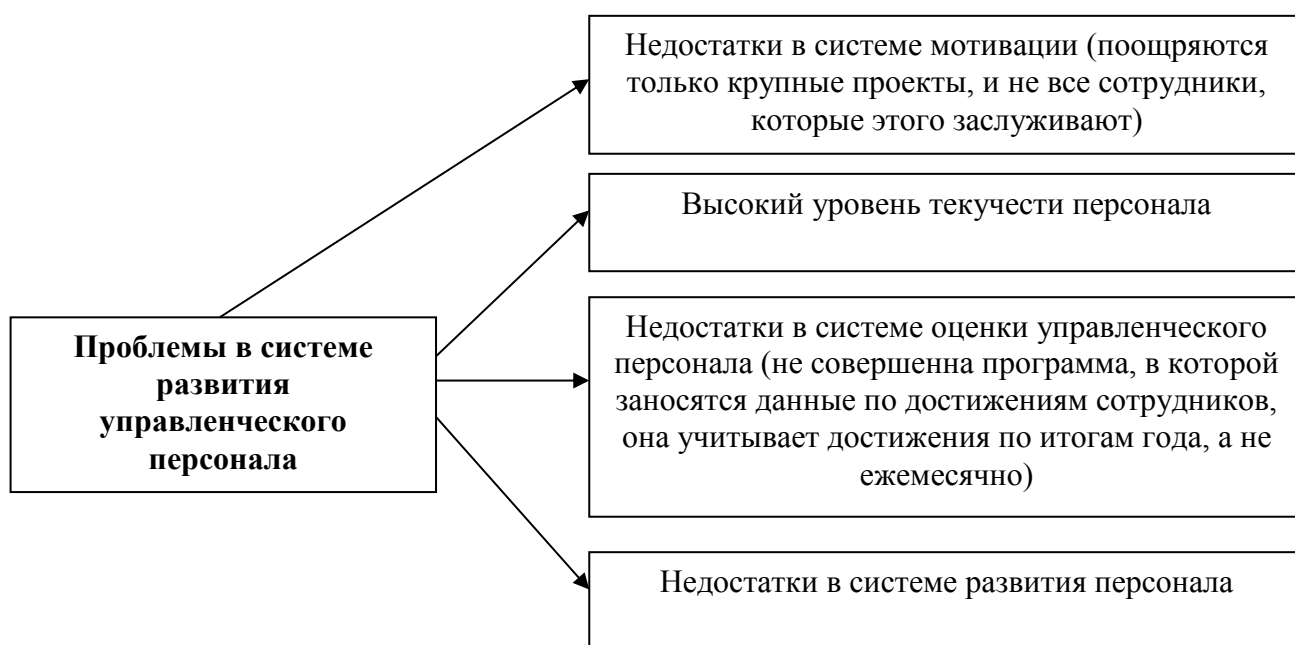
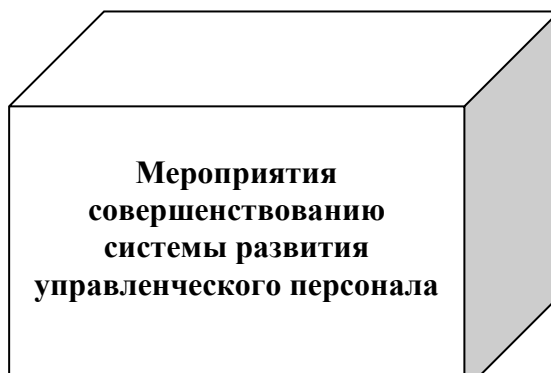


Рисунок 12 - Выявленные проблемы в системе развития управленческого персонала ГК «Доброфлот»

Источник: Составлено автором по материалам анализа системы развития ГК «Доброфлот»

В связи с этим целесообразно предложить следующие мероприятия, направленные на совершенствование системы развития управленческого персонала (рисунок 13):



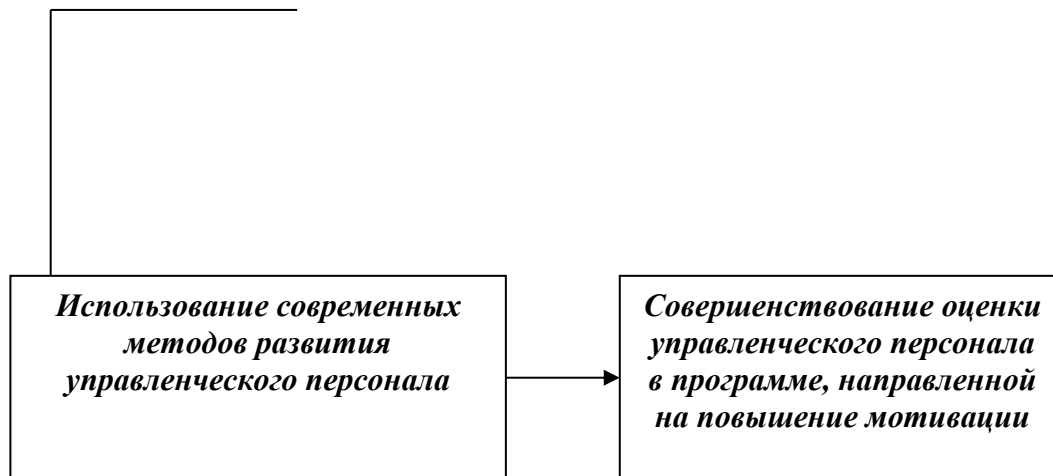


Рисунок 13 - Мероприятия по совершенствованию системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот»

Источник: Предложено автором по материалам анализа системы развития ГК «Доброфлот»

Таким образом, в целях совершенствованию системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот» рекомендуется:

1. Использовать современные методы развития управленческого персонала.
2. Разработать мероприятия по совершенствованию системы оценки управленческого персонала в программе, направленной на повышение мотивации.

Развитие управленческого персонала ГК «Доброфлот» – сложный процесс, который проходит в несколько этапов. На каждом из них существуют свои методы работы с сотрудниками, свои особенности и сложности.

Выбор методов развития управленческого персонала ГК «Доброфлот» должен осуществляться по следующим шагам:

Шаг 1: Определение целей развития управленческого персонала. Динамичность современных бизнес-процессов затрудняет определение краткосрочных и долгосрочных тенденций в предпринимательстве. Развитие управленческого персонала позволяет повысить адаптивность сотрудников к актуальным тенденциям бизнеса и сформировать нацеленность на развитие

отрасли, в которой они задействованы. Применение эффективных методик обучения и развития управленческих работников помогает организации «создавать» собственных специалистов, повышать производительность их труда, и т.д.

Шаг 2: Выбор метода развития управленческого персонала.

Программа развития должна разрабатываться с учетом реальных возможностей компании, т. к. именно от них зависит выбор форм и методов обучения. Для ГК «Доброфлот» рекомендуется использовать следующие методы развития управленческого персонала (рисунок 14):

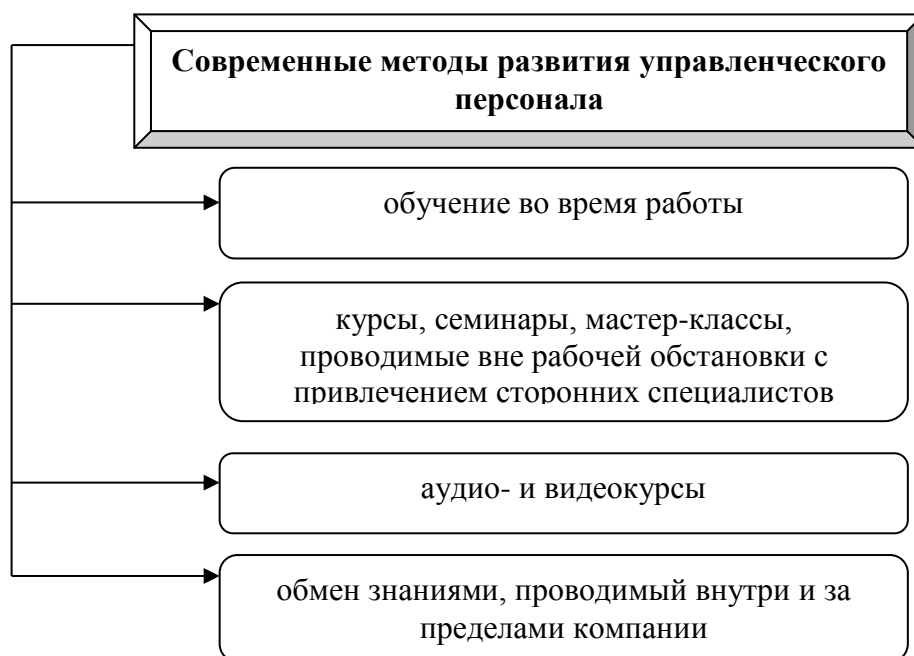


Рисунок 14 - Рекомендованные методы развития управленческого персонала
ГК «Доброфлот»

Источник: Составлено автором на основе: [19, с.191]

Для достижения достойных результатов руководству ГК «Доброфлот» следует отдавать предпочтение комплексному подходу: комбинировать разные методики, учитывающие особенности аудитории. К примеру, для развития прикладных навыков лучше всего сочетать мастер-классы, проводимые с привлечением компетентных специалистов, и видеокурсы, которые помогут закрепить полученные знания. Для повышения профессиональных качеств сотрудников отделов

рекламы, продаж и развития лучше всего подходят профильные конференции, творческие конкурсы и т.д.

Нестандартные методики обучения как нельзя лучше подойдут для повышения профессионального уровня топ-менеджмента. Нетрадиционные тренинги, театральные постановки, метафорические игры и другие нетипичные методы обучения будут способствовать карьерному и личностному росту даже самых опытных и компетентных управленцев.

Схема развития управленческого персонала ГК «Доброфлот» должна быть последовательной и структурированной (состоять из отдельных модулей). Это поможет сотрудникам разобраться в задачах, которые встанут перед ними на каждом из этапов подготовки, освоить необходимые навыки и знания, необходимые для их решения.

Шаг 3: Мотивация персонала к обучению.

Чтобы достигнуть целей по достижению нового уровня профессионализма среди сотрудников, поставленных руководством компании, нельзя ограничиваться одним лишь созданием программы обучения. Чтобы заинтересовать персонал в повышении уровня профессиональных знаний, необходимо правильно выстроить систему поощрений. Это необходимо сделать из-за того, что для большинства сотрудников сам процесс обучения не является основной мотивацией, а при ее отсутствии все усилия могут оказаться напрасными.

В качестве основного стимула к развитию управленческого персонала ГК «Доброфлот» можно использовать результаты, которых он сможет достигнуть по мере освоения новых знаний и вовлечения в новую деятельность.

Все факторы, которые могут повлиять на уровень мотивации сотрудников (как отрицательно, так и положительно) можно поделить на три группы:

1) индивидуальные – склонность к обучению, общий уровень активности, заинтересованность в развитии;

2) демографические – с возрастом работники стараются не «распыляться» и предпочитают глубокое погружение в область применения своих профессиональных навыков;

3) ситуационные.

На первые две группы повлиять практически невозможно, в то время как ситуационные факторы поддаются регулированию.

К ситуационным факторам относят:

– материальную заинтересованность – (отсутствие или наличие материальных стимулов, побуждающих к обучению и работе над собой);

– стрессовые ситуации (отсутствие стрессовых факторов повышает способности и стремление к обучению, а их наличие - снижает);

– нематериальное побуждение (повышение авторитета и чувства собственной значимости работника, признание его заслуг);

– общий уровень организационной культуры в организации.

Наибольшей результативности можно достигнуть при помощи сочетания нескольких вышеперечисленных методик. По этой причине современные методы развития персонала подразумевают комплексность и системность всех действий. Так, *алгоритм действий, направленных на повышение мотивации управленческого персонала ГК «Доброфлот», которые будут участвовать в тренинге, может иметь следующую структуру (рисунок 15):*

1) обозначение материального стимула. Тренинг может быть проведен в соревновательной форме, и по его итогам наиболее успешные участники получают определенное поощрение;

2) устранение стрессовых факторов. К участию в тренинге следует привлекать на добровольной основе. Тренинг нужно проводить в удобное для этого время (не в период пиковой нагрузки на рабочих местах). Необходимо создать положительную и приятную атмосферу.

3) повышение организационной культуры. До участников тренинга нужно донести информацию о том, как именно им пригодятся новые знания и навыки. Люди должны понимать, что они не тратят свое время впустую, а реально повышают свой квалификационный уровень;

4) психологическая поддержка. Сотрудники, посещающие тренинг, должны получать одобрение со стороны руководства. Так они смогут убедиться в поддержке начальством их стремления к личностному и профессиональному росту.

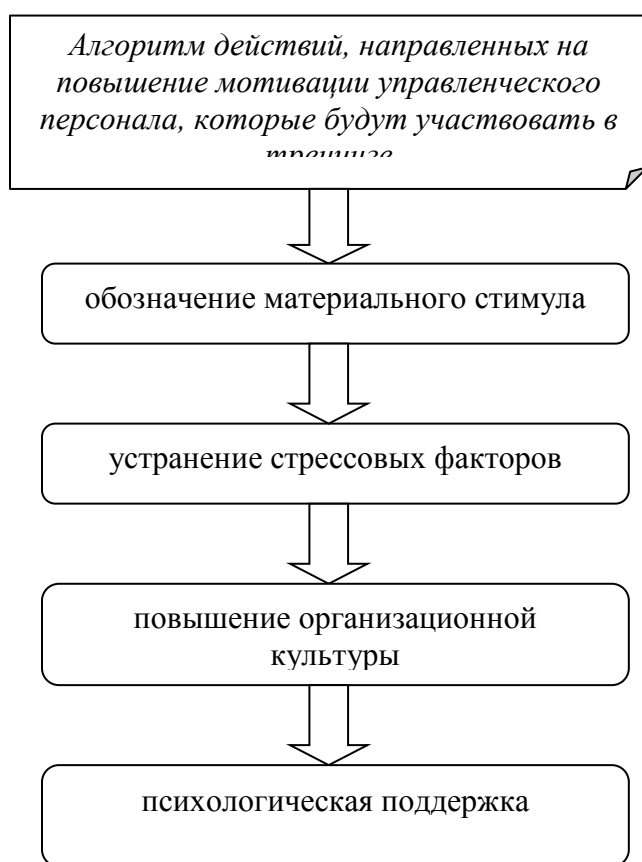


Рисунок 15 - Алгоритм действий, направленных на повышение мотивации управленческого персонала ГК «Добфлот», которые будут участвовать в тренинге
Источник: Предложено автором на основе: [29]

Следующее, что необходимо затронуть в данном параграфе, это то, что напряженный труд и готовность к непрерывному развитию профессиональных качеств имеют большое значение для формирования управленческой квалификации. Осознание всех своих личных черт характера дает возможность управлять ими в тех

случаях, когда существует необходимость принятия оперативных решений, при которой необдуманные действия могут привести к неблагоприятным последствиям. Объективно оценивая себя, человек получает возможность повышения эффективности управления.

Таким образом, далее целесообразно рассмотреть основные качества характера, необходимые для успешного участия в управленческой деятельности, и раскрыть методы их развития.

Для управленца нет абсолютно плохих или хороших качеств, вся их совокупность является ресурсом, который поддается управлению. При этом любое неосознанное или игнорируемое качество является серьезной проблемой, так как может неожиданно проявить себя в самый неподходящий момент. Для того чтобы этого не произошло, необходима разумная и методологически правильная самооценка и использование диагностических и практических методик по совершенствованию личности руководителя.

Существует множество методов развития руководительских способностей: метод самостоятельного приобретения знаний (опыт американской высшей школы), обучение действием, программа МВА («Мастер делового администрирования») и метод бизнес – кейсов, также разработанные учеными из США, метод ключевых слов и выражений и другие. Но прежде, чем применять данные методики, нужно усвоить, что характер человека не является константой, он обладает упругостью и пластичностью, и ключ к развитию лежит в поступках, через которые он проявляется [60]

Для того чтобы преодолеть сложности в общении с подчиненными и развиваться как сильная и целеустремленная личность целесообразно применять следующие управленческие инструменты и компетенции:

1. Понять назначение и последовательность применения инструментов управления;
2. Ознакомиться с принципами сочетания принуждения и мотивации;

3. Изучить задачи оперативного лидерства в отношении техник наказания и профилактики неправильных поступков;

4. Начать применение данных методик, будучи готовым к тому, что поначалу это окажется сложным и будет получаться плохо, и это никак не является свидетельством профессиональной несостоятельности;

5. Понять общий алгоритм воздействия на ситуацию;

6. Научиться нарушать сложившийся стереотип своего восприятия и восприятия подчиненных.

Перед использованием различных методик также необходимо получить точное представление о своем характере, выявить его ярко выраженные черты и сопутствующие им качества. Далее необходимо составить перечень проблем, которые возникают в процессе управления в виде рейтинга и проанализировать, какие черты характера способствуют их появлению и повторению. После этого можно подумать, какие поступки могут положить начало изменениям мешающих в работе качеств и определить, при помощи каких ситуаций можно начать отрабатывать изученные алгоритмы поведения.

Одним из важных механизмов повышения эффективности руководителя является рефлексия. Рефлексия представляет собой процесс, направленный на самопознание и саморегуляцию человеком своих целей и действий, способ анализа объекта с разных позиций, накопление результатов и их синтез в единую картину. Она обеспечивает разные режимы работы сознания человека, позволяющие наиболее комплексно осознать свою деятельность в ее отдельных элементах и как единое целое. Результаты рефлексии позволяют давать точную оценку своему поведению и принимать более правильные решения. Важную роль здесь имеет понятие «позиция». Позиция – это определенное отношение действующего субъекта к объекту, обусловленное мотивами или ролевым и функциональным положением, а также профессиональными знаниями и опытом [25]

Техника рефлексии – это совокупность средств и способов перехода из одной позиции в другую. Для развития способности к рефлексии нужно выполнять следующие этапы рефлекторного развития:

1. Формирование рефлексивных действий;
2. Развитие интеллектуальных способностей;
3. Более активное применение рефлексии в профессиональной деятельности;
4. Совершенствование профессиональной деятельности;
5. Изменения в структуре личности менеджера.

Развитию рефлексии могут помешать отсутствие целей и стратегии развития организации, стереотипное поведение, авторитарный стиль управления, страх, недостаток ответственности, низкая профессиональная компетентность и другие факторы. Чтобы этого не произошло, стоит регулярно индивидуально выполнять следующие рекомендации:

1. Возвращаться к анализу своих действий после важных событий, сложных ситуаций;
2. После каждого рабочего дня проводить ретроспективный анализ, особенно тщательно рассматривая эпизоды, вызывающие недовольство и требующие дальнейшего обдумывания и действий;
3. Проверять свои представления и оценки, сложившиеся о других людях (партнерах, коллегах и т.д.) и анализировать степень их верности или ошибочности;
4. Проводить совещания по полученным результатам производственной деятельности, независимо от того, положительные они или отрицательные;
5. Чаще общаться с людьми, которые имеют другой склад характера, манеру общения, точку зрения, делать попытки найти с ними взаимопонимание;
6. Выполнять анализ своей деятельности на примере конкретных ситуаций;
7. Научиться изменять внутреннюю оценочную позицию, что поможет развить рефлексии на высоком уровне.

После освоения метода рефлексии будет наблюдаться положительная динамика способностей, позволяющих лучше разбираться в окружающих людях и в самих себе, вести себя более ровно, чувствовать свою силу и возможности.

Подготовка человека к управленческой деятельности начинается еще в высшем учебном заведении, где на практических занятиях происходит моделирование различных ситуаций, требующих принятия конкретного решения и имеющих задачей научить студентов эффективно и качественно управлять, дающих возможность приобрести собственный опыт в сфере управления и развить их способности и навыков в этой области, ведь успех складывается именно из управленческих способностей и управленческих качеств [20, С. 198]

Одним из методов, решающих вышеперечисленные задачи, являются ситуационные педагогические задачи. Их применение в практике позволяет решить иллюстративные, ориентированные на формирование профессионального языка проблемы, приобрести умение идентифицировать проблему в конкретной ситуации.

Ситуационные задачи сначала включаются в материал лекции с целью организовать обсуждение изучаемого материала и проверки степени понимания студентами этого материала. Данный метод готовит не просто менеджера, а специалиста – управленца, способного адаптироваться к новым общественным, политическим и производственным условиям жизни общества.

Другим эффективным методом развития управленческих навыков является метод констатирующего эксперимента, в основу которого положены результаты теоретического анализа и оценка акмеографического, т.е. позволяющего решать проблемы и задачи развития профессионализма личности и деятельности, потенциала конкретных методик.

С целью осуществления данного метода отобрана целая группа методик:

1. Авторские опросники для выявления состояния и структуры профессиональных управленческих способностей служащих;
2. Прием «Свободное описание», относящийся к группе проективных методов;

3. Прием «Незаконченное предложение» (тест Сакса Леви), позволяющий выявить осознаваемые и неосознаваемые установки человека.

Подробнее можно рассмотреть первый метод – авторские опросники. Примером может служить опросник «Управленческие способности», позволяющий выявлять состояние, структуру и наиболее значимые компоненты управленческих способностей служащих и управленцев в зависимости от пола, вида образования и стажа работа непосредственно по нынешней специальности. Опросник сформирован пунктов, содержащих утверждения, с которыми опрашиваемый соглашается либо отвергает. Каждая способность входит в один из компонентов структуры управленческих способностей.

Также опросник может быть составлен в виде конкретных вопросов (вопроса), на которые респондентам нужно дать ответ либо выбрать из предложенных вариантов.

До недавнего времени вопрос формирования профессиональных навыков руководителя носил фрагментальный характер, однако сейчас он достаточно успешно развивается во многих научных трудах отечественных и зарубежных ученых.

Также стоит отметить, что управленческие качества есть реализация способностей, которые определяют эффективность деятельности в типовых и нестандартных ситуациях, требующих принятия решения, способствуют накоплению профессионального и личного опыта работника, который впоследствии применяется при решении текущих задач, помогают ему грамотно планировать и организовывать свою деятельность. Результаты описанного выше опроса подтверждают необходимость создания и использования методик развития управленческого потенциала для более эффективной работы управленческих кадров. Они позволяют выявлять целый комплекс проблем и затруднений, связанных с деятельностью специалистов, что позволяет им повышать уровень своего профессионализма и компетентности, а также развивать навыки, которые будут пригодны как в работе, так и в повседневной жизни [58].

В качестве второй рекомендации по совершенствованию системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот» можно предложить изменения в существующей системе оценки персонала, направленные на устранение проблем, которые были ранее выявлены. Так, было выявлено, что оценку пишет сам сотрудник, также выставляет оценку руководитель, выставляется итоговая оценка, по итогам года учитываются бонусы и начисляется премия. Однако следует отметить недостаток в системе оценке управленческого персонала - программа несовершенна и не учитывает выполнения работы сотрудником, в связи с чем результаты у сотрудников отсутствуют. Таким образом, программа является не совершенной, она не учитывает работу сотрудников. Поощрять надо не только за новые проекты, но и за выполняемую работу в срок и согласно поставленным задачам и выполнимым целям. Программа учитывает достижения по итогам года, а не ежемесячного премирования, однако проблема не только в самой программе но и в ее условиях заполнения, все зависит от сотрудника – как он будет выполнять свою работу. Основную работу она не учитывает, учитывает только высокие достижения, крупные проекты, как уже было обозначено. При этом учет идет каждый год и учитываются показатели прошлого года.

На сегодняшний день популярность интернета не знает границ. О том, что в сети Интернет можно найти ответ на волнующий вопрос знает любой каждый современный человек. Тем более продвинутый пользователь сможет найти необходимую информацию в считанные минуты. Продвинутыми пользователями сети Интернет является большая часть населения активного возраста.

На веб-сайте компании необходимо создать вкладку «личный кабинет» для каждого сотрудника, для осуществления переписки, обсуждения деталей работы, оформления своих достижений, в последствии с оценкой персонала и его мотивацией. Можно также разработать индивидуальные планы развития для каждого сотрудника, на которые он будет в процессе работы ориентироваться.

Организация интерактивного обслуживания через Личный кабинет предполагает:

1. Личный кабинет будет расположен на сайте компании для использования управленческого персонала.

2. Личный кабинет компании является точкой доступа к ограниченной персонифицированной информации и предназначен для предоставления сервисов по удаленной работе с оперативными данными.

Далее необходимо изменить архитектуру сайта компании, при доступе в личный кабинет, каждый сотрудник должен видеть свои данные, планы развития, мотивацию, результаты оценки и заносить все свои достижения ежемесячно. По истечению месяца менеджер по развитию персоналу должен обработать все имеющиеся данные по сотрудникам, провести оценку, выдвинуть результаты руководству компанию и назначить премии и бонусы за те или иные достижения по каждому сотруднику.

Кроме того, для каждого клиента в личном кабинете должен быть организован виртуальный «склад наработок», позволяющий видеть остатки задач на начало и конец периода, текущие и выполненные задачи, начисленные премии и бонусы. Это поможет каждому сотруднику в своей работе и направлено на повышение мотивации, а соответственно и на совершенствование системы развития. Возможно сделать определенный «календарь», чтобы по датам сотрудник ориентировался на все свои задачи. А для того, чтобы сотрудник видел результаты своего труда, целесообразно в архитектуре личного кабинета сделать определенные вкладки, с графами «Премии и бонусы» (с графиками или диаграммами), «Текущие задачи», «Выполненные задачи», «Индивидуальный план развития», «Оценка», «Мои замечания, идеи, пожелания» и т.д.

В данной системе обязательно должно быть наличие функции экспорта данных. Это поможет персоналу быстрее и удобнее загружать файлы и экспортировать их на почту, или на компьютер, должна быть функция печати.

Сотрудник может вносить постоянные изменения, делать для себя пометки, может импортировать список задач к себе на телефон.

Главное преимущество для персонала будет состоять в том, что каждый сотрудник сможет указать все то, что он выполнил за день или за месяц. Отделы направления у всех разные, а в имеющейся на данный момент программе у сотрудника нет такой возможности, поэтому предложенный инструмент будет намного удобнее, а соответственно при этом будет меньше документооборот и больше продуктивности.

В качестве общения сотрудников в личном кабинете, следует использовать онлайн-консультант LiveTex. Это увеличит эффективность работы персонала и скорость передачи информации.

Далее можно представить календарный план реализации предложенных мероприятий по совершенствованию системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот» (таблица 27).

Таблица 27 – Календарный план проекта мероприятий по совершенствованию системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот»

Мероприятия	Январь 2019	Февраль 2019	Март 2019	Апрель 2019	Май 2019
1. Назначение руководителя проекта	+				
2. Создание команды проекта	+				
3. Решение вопроса финансирования	+				
4. Разработка концепции мероприятий		+			
5. Внедрение личного кабинета			+		
6. Заключение договора с ИТ-компанией по изменению архитектуры сайта				+	
7. Внедрение онлайн-консультанта LiveTex				+	
8. Внедрение на сайт виджета					+
9. Создание портфолио сотрудников					+

Срок реализации предложенных мероприятий составляет 5 месяцев – с января 2019 года по май 2019 года. Анализ обязанностей и ответственности участников проекта представлен в таблице 28.

Таблица 28 – Анализ обязанностей участников проекта по внедрению и реализации проекта мероприятий по совершенствованию системы развития управленческого персонала ГК «Добфрлот»

Участник	Должность	Обязанности
Инициатор	Генеральный директор	Формулирование идеи проекта, изложение общей концепции и планируемых результатов
Заказчик	Генеральный директор	Определение требований к проекту, обеспечение проекта финансовыми ресурсами, заключение договорных обязательств с инвестором
Руководитель проекта	Коммерческий директор	Выполнение распоряжений заказчика в рамках стратегии
Команда проекта	Директор по персоналу	Подбор персонала в соответствии со стратегией
	Финансовый директор	Планирование и расчет потенциальных затрат, анализ безубыточности и показателей эффективности проекта, расчет инвестиционных затрат
	Маркетинговый директор	Заключение договора с ИТ-компанией по изменению архитектуры сайта, внедрение онлайн-консультанта, смартбокса, скрытого маркетинга и т.д.
Целевой потребитель	Управленческий персонал	Оценка качества труда персонала, мотивация и его развитие

Инициатор – главный создатель и генератор идеи по созданию проекта. В качестве инициатора может выступать практически любой из будущих участников проекта.

Заказчик – это участник, чья роль в проекте выражается в заинтересованности в достижении эффективных результатов проекта. Функция заказчика заключается в определении основных требований и рамок проекта, обеспечении проекта финансовыми ресурсами, заключении договорных обязательств с другими непосредственными участниками проекта. Заказчик несет ответственность за результаты проекта перед другими участниками проекта и обществом.

Руководитель проекта (проект-менеджер) – это лицо, обладающее делегированными высшем руководством полномочиями по проектному управлению на всех стадиях жизненного цикла проекта. Заказчик и руководитель проекта находятся в непосредственной взаимосвязи друг с другом, так как руководитель проекта выступает в роли ответственного лица перед заказчиком на предмет реализации всех целей проекта.

Команда проекта – это участники проекта, объединённые одной целью и действующие согласно намеченной общей концепции под руководством проект-менеджера для достижения целей проекта. Масштаб, степень сложности и ряд некоторых других критериев влияют на количественную и качественную составляющую команды проекта, а также на состав их обязанностей и полномочий, а, однако во всех случаях состав команды должен обеспечить высокий профессиональный уровень выполнения всех возложенных на команду обязанностей. Формирование команды проекта в зависимости от нужд проекта, опыта и квалификации персонала, а также от условий и организации проекта [26, с.365].

Потребитель проекта – потребитель результатов проекта, который может быть, как юридическим, так и физическим лицом.

Оценка экономической эффективности предложенных мероприятий будет представлена в следующем параграфе данной работы.

3.2. Оценка рисков предложенных мероприятий

В рамках проекта можно выделить следующие основные риски, которые могут существенно повлиять на ход выполнения проекта совершенствования системы развития управленческого персонала для ГК «Доброфлот» и его конечный результат:

1. Установлены относительно жесткие рамки для проекта и проектной группы.

2. Возможность несоответствия результатов первоначальным целям проекта, неудовлетворенность заказчика.

3. Отсутствие приоритета проекта среди остальных проектов ГК «Доброфлот» из-за их количества.

4. Возможная утеря части данных при сбое в работе серверов, из-за отключения электроэнергии или других причин.

Далее представлены карта описания рисков проекта, их причины и последствия (таблица 29) и итоговые выводы по проведенному анализу.

Основными рисками по проекту можно считать поставленные жесткие рамки и отсутствие приоритета проекта среди остальных в ГК «Доброфлот» из-за их количества, поскольку эти риски взаимосвязаны.

Таблица 29 – Карта рисков проекта совершенствования системы развития управленческого персонала для ГК «Доброфлот»

Наименование	Описание	Причины	Последствия
Жесткие рамки проекта	Изначально поставлены жесткие сроки сдачи проекта; консультанты могут работать только на территории заказчика, поэтому они не могут работать над несколькими проектами.	Требования заказчика.	Проект не будет выполнен в срок, санкции со стороны заказчика, указанные в договоре.
Возможность несоответствия результатов целям проекта	Возможные ошибки в реализации проекта, несоответствие реализации функционала системы требованиям заказчика.	Недопонимание требований заказчика.	Увеличение сроков проекта, санкции со стороны заказчика.
Отсутствие приоритета проекта среди остальных из-за их количества	Компания участвует в реализации многих ИТ проектов компаний и все они равностепенные.	Являясь третьим лицом, компания не раздает приоритетов.	Отсутствие поддержки в «пиковых» ситуациях.
Риски, связанные с внешними поставщиками	Сбои в работе электроэнергии или интернета, сбои в работе серверов.	Не зависящие от проектной группы риски. Ошибки на стороне внешних партнеров.	Может послужить причиной потери данных.

По требованию заказчика ГК «Доброфлот» были установлены небольшие сроки выполнения проекта, так же консультанты могли работать только на

территории заказчика, поэтому возникли сложности в организации работы одних и тех же сотрудников над разными проектами с одинаковыми приоритетами, что повысило возможность возникновения такого риска, как невыполнение проекта в срок.

Возможность несоответствия результатов проекта начальным целям можно классифицировать, как маловероятный риск, поскольку вся функциональность системы жестко регламентирована проектными документами, однако его нельзя не учитывать.

Так же необходимо было рассмотреть риски, не связанные с работой проектной команды и реакцией заказчика на выполненную работу, а именно - риски, связанные с внешними поставщиками. При сбое в работе электроэнергии, интернета также возможна частичная потеря несохраненных данных, а перезагрузка системы может занять относительно много времени, поэтому такие ситуации регламентированы в техническом задании.

3.3. Обоснование эффективности предложений по совершенствованию системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот»

Социально-психологический эффект от предложенных мероприятий будет следующий:

- видение перспективы роста;
- укрепление корпоративного духа, сплоченность;
- работа на общую цель, а также соревновательность для достижения наилучших результатов:
- повышение лояльности сотрудника к организации;
- ускорение адаптации и повышение заинтересованности сотрудников и др.

Все вышперечисленные социально-психологические эффекты направлены на один общий эффект, который заключается в удовлетворении потребностей

сотрудников ГК «Доброфлот», развитии их, повышении заинтересованности, мотивации, совершенствовании их работы, и улучшении финансово-экономических показателей.

Для оценки социально-экономической эффективности предложенных мероприятий для начала целесообразно рассчитать затраты на мероприятия.

Затраты проекта совершенствования системы развития управленческого персонала для ГК «Доброфлот» представим их в таблице 30.

Таблица 30 – Затраты проекта, тыс. руб.

Статья затрат	Стоимость, тыс. руб.
Разработка мероприятий проекта	19000
Внедрение личного кабинета сайта	12300
Заключение договора с ИТ-компанией по построению архитектуры сайта	22300
Внедрение онлайн-консультанта	1990
Внедрение на сайт виджета	21500
Создание портфолио сотрудников	11910
Итого	89000

Так, общие затраты на мероприятия составят 89000 тыс. руб.

Предполагается, что предложенные мероприятия увеличат прибыль на 5%.

Так, предполагаемая прибыль в 2019 году будет равна:

$$П_{\text{доп}} = 17627 + 5\% = 18508,35 \text{ тыс. руб.}$$

где $П_{\text{доп}}$ – чистая прибыль за год после внедрения, рубли;

Оценим экономический эффект от снижения текучести кадров [57]

$$\mathcal{E}_{\text{тек}} = \Delta\text{тк} \times \text{Н} \times \text{Спо} \quad (1)$$

где $\mathcal{E}_{\text{тек}}$ – экономический эффект от снижения текучести кадров;

$\Delta\text{тк}$ – коэффициент снижения текучести;

Н – численность персонала предприятия, чел.;

Спо – затраты на увольнения, поиск, подбор и обучение нового сотрудника (в рублях на одного человека).

Цель мероприятий – снизить текучесть персонала на 5%. Соответственно $\Delta\text{тк} = 0,05$.

Затраты на замещение одного работника составят 116753,75 рублей (увольнение - 3943,75 руб., найм нового сотрудника - 40550 руб., адаптация нового работника - 72260 руб.).

Тогда экономический эффект от снижения текучести кадров будет равен:

$$\mathcal{E}_{\text{тек}} = 0,05 \times 532 \text{ чел.} \times 116753,75 = 3105649,75 \text{ руб.}$$

Как видно, экономический результат за счет снижения текучести кадров на 5 % составит 3105649,75 рублей в год.

Таким образом, месячная экономия составит:

$$3105649,75 / 12 = 258854 \text{ руб.}$$

Рассчитаем срок окупаемости проекта по формуле (2):

$$C_{ок} = \frac{Z_n}{P_r} \quad (2)$$

где P_r – годовая прибыль от продаж, рубли;

Z_n – размер затрат на проект, рубли.

$$C_{ок} = \frac{89000}{18508,35} = 4,80$$

Таким образом, предлагаемый проект окупится почти через 5 месяцев.

Можно сделать однозначный вывод – мероприятия по совершенствованию системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот» имеют положительный эффект и могут быть рекомендованы для дальнейшего внедрения.

Данные мероприятия в короткие сроки и без больших затрат повысят лояльность сотрудников по отношению к руководству, снизят текучесть кадров и привлекут новых потенциальных сотрудников. Все это в итоге повысит уровень конкурентоспособности ГК «Доброфлот» на рынке и увеличит его прибыль.

Заключение

Оптимальная система развития персонала — это разработанный специалистами, непосредственно ознакомленными с потребностями компании, комплекс мероприятий, которые направлены на повышение уровня компетентности персонала и всестороннее развитие работников с учетом их потребностей и потенциала.

В условиях сформировавшегося в российской экономике кризиса, при существовании различных форм собственности, возникновении конкуренции без правильной кадровой стратегии, учета альтернативных вариантов развития управленческого персонала не обойтись. Предприятия рыбодобывающей отрасли Приморского края заинтересованы в изучении спроса и предложения квалифицированной рабочей силы.

В настоящее время наиболее наглядно проявляются проблемы развития управленческого персонала рыбодобывающей отрасли. В связи с этим актуализируется возможность изучения и использования зарубежного опыта.

Изучение зарубежного опыта развития управленческого персонала рыбодобывающей отрасли позволяет подразделить 3 подхода к его формулированию. Среди наиболее принципиально отличающихся подходов выделим американскую и японскую модели.

Американская модель во многом схожа с западноевропейской и связана с индивидуальным подходом в управлении, то есть результативность деятельности организации достигается за счет разрозненного личного вклада каждого сотрудника и острой конкуренции среди персонала. Японская модель основана на преобладании важнейшего ресурса среди материальных факторов производства, а именно человеческом ресурсе и коллективности отношений.

В национальной модели американской развития управленческого персонала рыбодобывающей отрасли ярко демонстрируется разграничение между администрацией компании и исполнителями. Само содержание деятельности

кадровых структур в американских компаниях значительно различается даже по распределению фонда времени между основными управленческими функциями: обеспечение организации сотрудниками с требуемыми высокими профессионально-квалификационными характеристиками, развитие кадров в процессе трудовой деятельности, поддержание и стабилизация.

Развитие управленческого персонала рыбодобывающей отрасли японских фирм раскрывается через следующие особенности:

1. Реализация системы «пожизненного найма». Однако данная система охватывает не весь управленческий персонал.

2. Постоянная подготовка и повышение квалификации сотрудников. Примечательно, что руководители японских компаний охотно трудоустраивают молодежь, имеющую только теоретическое образование без подтверждения квалификации.

Развитие персонала в российских компаниях осуществляется, в том числе с помощью внутреннего и внешнего обучения. Так, в крупных российских корпорациях, функциональными подразделениями осуществляется планирование обучения своих сотрудников на год, планы консолидируются департаментом по управлению персоналом, который в дальнейшем заключает договоры с контрагентами на обучение. Помимо этого, возможно и внеплановое обучение сотрудников за счет компании. Обучение за счет компании является эффективным средством мотивации сотрудников, которое повышает лояльность специалистов к компании, а также служит дополнительным способом снижения текучести кадров.

Целесообразнее разрабатывать собственные программы обучения в корпоративных университетах, где можно опираться на существующие корпоративные нормы и традиции. Нельзя сразу отказываться от имеющихся методов, которые, возможно, были сформированы еще в советский период, это болезненно отражается на сотрудниках старшего возраста, обладающих ценным опытом и знаниями.

Объектом данной работы была выбрана рыбодобывающая ГК «Доброфлот» - производитель рыбных консервов.

Доброфлот — это история рыболовной компании с более чем вековыми традициями. С 1911 года компания концентрирует свои усилия в рыбной ловле и производстве рыбных консервов. Консервы из рыбы и морепродуктов ГК «Доброфлот» можно купить в большинстве сетевых магазинов РФ. Компания доставляет товар оптом во все регионы России и страны СНГ.

Организационная структура ГК «Доброфлот» - линейно-функциональная. Линейно-функциональная - структура управления, в которой сочетаются как линейные, так и функциональные принципы организации между производственными управленческими элементами системы.

Несмотря на видимые трудности в процессе финансово-хозяйственной деятельности предприятие является развивающимся и составляет достойную конкуренцию, получая стабильную чистую прибыль.

Данные конкурентного анализа говорят о том, что в настоящее время ГК «Доброфлот» имеет высокую конкурентоспособность, стабильное положение на рынке отрасли.

Организационная структура отдела кадров ГК «Доброфлот» важна для успешного использования кадрового ресурса. Организационная структура служб персонала ГК «Доброфлот» является линейно-функциональной и отражает подчинительную связь двух уровней: верхнего (руководства) и нижнего (исполнителя). Она включает в себя:

1. Направление кадрового делопроизводства.
2. Направление набора и адаптации персонала.
3. Направление обучения персонала.
4. Направление компенсаций и льгот.
5. Направление организационного развития.

В ГК «Доброфлот» есть внутренний корпоративный сайт, доступ к нему имеет каждый сотрудник со своим личным паролем. На сайте указана вся информация о

приеме и увольнении, о повышении или понижении в должности, о перемещении сотрудников, о поощрениях о направлениях на повышение квалификации. Так же имеется возможность напрямую обмениваться информацией. Далее, что необходимо отметить, это то, что в ГК «Доброфлот» внедрена программа KPI оценки персонала, она сделана именно под предприятие, однако до конца не совершенная, так как не учитывает работу каждого сотрудника. Отделы направления у всех разные, а в программе у сотрудника нет возможности указать все, что он выполнил за день или за месяц.

Оценку персонала пишет сам сотрудник, также выставляет оценку руководитель, выставляется итоговая оценка, по итогам года учитываются бонусы и начисляется премия. Однако следует отметить недостаток в системе оценке управленческого персонала - программа несовершенна и не учитывает выполнения работы сотрудником, в связи с чем у сотрудников отсутствуют результаты.

Оценка управленческого персонала осуществляется в программе 1С на каждого сотрудника. Сотрудник самостоятельно заполняет графы во второй колонке, оценивает работу сотрудника его непосредственный начальник. Если сотрудник не согласен с мнением начальника, можно изложить это в примечание. Но это примечание никто не учитывает, показатели которые указаны в таблице не дают полную и развернутую оценку работы сотрудника так как у каждого по направлениям работа специфическая. Для того чтобы получить премию в конце года, он должен постоянно заполнять эту таблицу. Программа является не совершенной, она не учитывает работу сотрудников. Поощрять надо не только за новые проекты, но и за выполняемую работу в срок и согласно поставленным задачам и выполнимым целям. Программа учитывает достижения по итогам года, а не ежемесячного премирования, однако проблема не только в самой программе но и в ее условиях заполнения, все зависит от сотрудника – как он будет выполнять свою работу. Основную работу она не учитывает, учитывает только высокие достижения, крупные проекты, как уже было обозначено. При этом учет идет каждый год и учитываются показатели прошлого года.

Во второй главе работы также было выявлено, что в ГК «Доброфлот» высокий уровень текучести управленческого персонала, за последний год он пусть и незначительно, но увеличился, что произошло вследствие кризиса. Также причиной уволившихся по собственному желанию работников может быть то, что руководство организации не в полной мере предложило работникам хорошие условия труда, что в свою очередь влияет на эффективность деятельности предприятия. В данных условиях организация может снизить уровень текучести с помощью совершенствования системы развития управленческого персонала.

В период с 18 марта по 15 апреля 2018 г. с целью анализа системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот» была проведена оценка их личностных качеств экспертами ГК «КОНСАЛТИНГРУС». Для систематизации информации о степени развития управленческих компетенций была использована модель интегрального уровня развития компетенций участника. Распределение участников по уровням развития управленческих компетенций говорит о низком потенциале кадрового резерва ГК «Доброфлот» среди менеджеров.

Результаты опроса персонала на удовлетворенность трудом показали, что сотрудники компании не удовлетворены размером заработной платы, возможностью для проявления инициативы в работе и перспективами карьерного роста;

Данные проблемы свидетельствуют о том, что действующая система обучения сотрудников ГК «Доброфлот» не идеальна, кадровый потенциал низок.

Таким образом, в целях совершенствованию системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот» рекомендуется:

1. Использовать современные методы развития управленческого персонала.
2. Разработать мероприятия по совершенствованию системы оценки управленческого персонала в программе, направленной на повышение мотивации.

Программа развития должна разрабатываться с учетом реальных возможностей компании, т. к. именно от них зависит выбор форм и методов обучения.

Для ГК «Доброфлот» рекомендуется использовать следующие методы развития управленческого персонала: обучение во время работы, курс, семинары, мастер-классы, обмен знаниями, проводимый внутри и за пределами компании, и .т.д.

В качестве второй рекомендации по совершенствованию системы развития управленческого персонала ГК «Доброфлот» можно предложить изменения в существующей системе оценки персонала, направленные на устранение проблем, которые были ранее выявлены. На веб-сайте компании необходимо создать вкладку «личный кабинет» для каждого сотрудника, для осуществления переписки, обсуждения деталей работы, оформления своих достижений, в последствии с оценкой персонала и его мотивацией.

Сотрудник может вносить постоянные изменения, делать для себя пометки, может импортировать список задач к себе на телефон. Главное преимущество для персонала будет состоять в том, что каждый сотрудник сможет указать все то, что он выполнил за день или за месяц. Отделы направления у всех разные, а в имеющейся на данный момент программе у сотрудника нет такой возможности, поэтому предложенный инструмент будет намного удобнее, а соответственно при этом будет меньше документооборот и больше продуктивности.

В качестве общения сотрудников в личном кабинете, следует использовать онлайн-консультант LiveTex. Это увеличит эффективность работы персонала и скорость передачи информации.

Общие затраты на мероприятия составят 89000 тыс. руб.

Предполагается, что предложенные мероприятия увеличат прибыль на 5%. Так, предполагаемая прибыль в 2019 году будет равна: 18508,35 тыс. руб.

Срок окупаемости проекта – около 5 месяцев.

Экономический результат за счет снижения текучести кадров на 5 % составит 3105649,75 рублей в год или 258854 руб. в месяц.

Можно сделать однозначный вывод – предложенные мероприятия имеют положительный эффект и могут быть рекомендованы для дальнейшего внедрения.

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994г. №51-ФЗ (в ред. от 27.12.2009г.) //www.consultant.ru.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. – М.: Эксмо, 2012. – 252 с.
3. Указ Президента РФ от 02.06.1994 г. № 1113 «О государственном празднике Российской Федерации»)
4. Постановление Правительства РФ от 13.10.2008 № 749 (ред. от 29.07.2015) «Об особенностях направления работников в служебные командировки»
5. Аширов, Д.А. Управление персоналом./Д.А. Аширов – М.: Высшее образование и наука, 2014. – 336 с.
6. Арасланбаев, И.В. Совершенствование материального стимулирования труда в СХПК «нива» Благовещенского района / И.В. Арасланбаев, Д.М.Хаузетдинова.- NovaInfo. Ru. 2016. Т. 2. № 53. С. 143-148
7. Анисимов, О.С., Деркач А.А. Основы общей и управленческой акмеологии: учебное пособие / О.С. Анисимов, А.А. Деркач //М.: СЕТ, 1995.С. 272
8. Баженов, С.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности/ С.В. Баженов // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №4 (2015) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.usda.ru>.<http://naukovedenie.ru>
9. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика./ Е.Ветлужских – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 149 с.
10. Управление персоналом в условиях рыночной экономики / А.П. Волгин, А.А Модин, В.П. Матиркина - М.: Дело, 2014. – 331 с.
11. Теория управления: учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухина - М.: РАГС, 2013. – 560 с.
12. Жербанова, К.В. Управление персоналом на предприятии общественного питания // Современные научные исследования и инновации. 2015. № 6 [Электронный ресурс]- Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2015/06/55305>
13. Зайцев, Г. Управление кадрами на предприятии: персональный

менеджмент / Г. Зайцев, С. Файбушевич. — СПб.: Питер, 2013. — 248 с.

14. Ильин, Е.П. Мотивация и мотивы /Е.П. Ильин. - СПб. Питер, 2013. - 512с.

15. Исаев, А. П. Развитие способностей к управленческой рефлексии. [Электронный ресурс].– Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2008/06/25/uchimsja_refleksii.html

16. Кабушкин, Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие/Н.И. Кабушкин - 4-е изд. - Мн.: Новое знание, 2014. - 602 с.

17. Кафидов, В.В. Управление персоналом: учебное пособие/В.В.Кафидов – М.: Академический Проект, 2013. – 144 с.

18. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. [Текст] / А.Я. Кибанов// - М.: ИНФРА-М, 2014. - 281 с.

19. Крушельницкая, А.В. Управление персоналом: учебное пособие / А.В. Крушельницкая, Д.П. Мельничук. - К.: Кондор, 2012. - 292 с.

20. Киселева Н. А., Мильковская И. Ю. Активные методы обучения как средство развития управленческих способностей будущих менеджеров / Киселева Н. А., Мильковская И. Ю. // Успехи современного естествознания – 2014. – № 10. – С.108 – 110

21. Когдин, А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом /А.А. Когдин // Основы экономики, управления и права. №4 (4). 2014. - С. 80-83

22. Комаров, Е. И. Стимулирование и мотивация в современном управлении персоналом/ Е.И. Комарова // Управление персоналом. - 2014.- № 1. - С. 38-41

23. Куликова, Л.И. Особенности учета финансового результата хозяйственной деятельности/Л.И.Куликова // Бухгалтерский учет. – 2013. - № 9. С.20-25

24. Кибанов, А.Я. Стратегическое управление персоналом: Учебно-практическое пособие./ А.Я. Кибанов, Л.В. Ивановская -М: ИНФРА-М, 2000. - 142 с.

25. Левина С.Ш., Пономарёва И.К. Социально-экономическая эффективность мотивации персонала. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.rusnauka.com/5_NMIV_2009/Economics/40542.doc.htm

26. Мухаметова, Г.Н. Совершенствование системы мотивации персонала на предприятии /Г.Н. Мухаметова, И.В. Арасланбаев // В сборнике: Актуальные вопросы бухгалтерского учета, статистики и информационных технологий, сборник научных статей. Министерство сельского хозяйства РФ, Башкирский государственный аграрный университет. Уфа, 2016. С. 368-370

27. Мычка, С.Ю. Современные методы управления персоналом в условиях нестабильности внешней среды / С.Ю. Мычка, М.А. Шаталов.// Журнал «Территория науки». Выпуск № 5 / 2015, С. 138-139

28. Меньшиков, Л.И. Деловая оценка работников в сфере управления. /Л.И. Меньшиков// М.: Экономика, 1974.-159 с.

29. Николаенко Е.Д., Морозова О.А. Методы развития управленческих способностей и навыков руководителя. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.scienceforum.ru/2015/817/7290#>

30. Нортон, Д.П.. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию./Д.П. Нортон, Р.С. Каплан – М.: Олимп-Бизнес, 2013. – 320 с.

31. Омаров, А.М. Руководитель: размышления о стиле управления. / А.М. Омаров//— М.: Политиздат, 1987.-366 с.

32. Петрова, Н. И. Система мотивации: сущность, виды, методы: учеб.-метод. пособие. Н. Новгород, 2014. – 64 с.

33. Пряжников, Н. С. Мотивация трудовой деятельности: учеб. пособие для студентов высших учебных заведений / Н. С. Пряжников. — М.: Академия, 2014. — 368 с.

34. Павленко, О. В. Критерии оценки и формирование современных систем мотивации труда в условиях рыночной экономики / О. В. Павленко // Экономика, управление, финансы: материалы IV междунар. науч. конф. (г. Пермь, апрель 2015 г.). — Пермь: Зебра, 2015. — С. 143-146

35. Патрахина, Т. Н. Сущность и содержание понятия «мотивация» в системе управления/Т.Н.Патрахина // Молодой ученый. — 2015. — №7. — С. 461-464
36. Питер, Л. Принцип Питера, или Почему дела идут вкривь и вкось / Пер. с англ. / Л. Питер// М.: Прогресс, 1990- С.232
37. Рассадин, В.В. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности персонала/ В.В.Рассадин // Труд и социальные отношения. 2014. № 3. С. 53-59
38. Сердюченко, Я.В. Семья и карьера в системе ценностных ориентаций молодежи / Я.В.Сердюченко // Сборник научных трудов Sworld. – 2014. – Т. 17. - № 1. – С. 72-76
39. Силин, А.Н. Управление персоналом: Учеб. по кадровому менеджменту для студентов вузов / А. Н. Силин, Н. Г. Хайруллина; Тюм. гос. нефтегазовый ун-т. Москва, 2014. - № 2. – С. 20
40. Самоукина, Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. / Н.Самоукина— М.: Вершина, 2013. – 224 с.
41. Сорочайкин, А.Н. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь / А.Н. Сорочайкин, Л.В. Ермолина // Самара: Изд-во «Самарский университет», 2013. - 104 с.
42. Страхова, О. А. Организационное поведение: лидерство и личная эффективность руководителя: учеб. пособие / О. А. Страхова. — СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2013. — 168 с.
43. Тарасов, В.К. Восемь ступеней управленческого успеха / В.К. Тарасов// Персонал. 2000. - № 6. -. 23-28с.
44. Турчинов, А.И. Профессионализация и кадровая политика: проблемы развития теории и практики./ А.И. Турчинов// М.: МПСИ, Флинта, 1998. -272 с.
45. Тарасов, В.К. Персонал технология: отбор и подготовка менеджеров./ В.К. Тарасов// JL: ЛГУ 1989.- 68 с.
46. Уткин, Э. А. Мотивационный менеджмент: учебник / Э. А. Уткин. — М.: ЭКМОС, 2013. — 235 с.

47. Устинова, К. А. Влияние мотивации на сотрудников предприятия // Молодой ученый. — 2014. — №19. — С. 381-383
48. Устинова, О.В. Управление карьерой менеджера в современной организации / О.В. Устинова, И.В. Пивоварова // Современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1; - С. 18-20
49. Устинова, О.В. Формирование корпоративной идентичности персонала крупного предприятия розничной торговли. / О.В. Устинова, Н.Г. Хайруллин // Современные проблемы науки и образования. 2014. №5. С. 728
50. Фридман, А.С. Методы развития управленческого характера. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/2010/08/23/upravlencheskijj_karakter.html
51. Шапиро, С. А. Управление трудовой карьерой как механизм развития персонала организации: Монография/ С.А.Шапиро - М.: РХТУ им Д.И. Менделеева, 2014 – 195 с.
52. Щербина, В.В. Управление человеческими ресурсами: менеджмент и консультирование / В.В. Щербина//. М.: НИГО, 2004
53. Чернавская, И. Лучшая мотивация — внимание руководства./ И.Чернавская // Управление персоналом. - 2014. - № 4 - С. 48
54. Аналитический портал «Отрасли права». Герш М.В. Антикризисное управление персоналом. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://xn----7sbaj7auwnffhk.xn--p1ai/article/2931>
55. Группа компаний Доброфлот. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://xn--90afwkbb1tp.xn--p1ai/>
56. Журнал «Директор по персоналу». Этапы управления персоналом. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-director.ru/article/63770-qqq-15-m5-etapy-upravleniya-personalom>
57. Методы развития персонала. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/63036-red-metody-razvitiya-personala>
58. Система развития персонала. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://www.hr-director.ru/article/65909-qqq-16-m2-sistema-razvitiya-personala>

59. Составляем индивидуальный план развития. Журнал директор по персоналу. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-director.ru>

60. ГК «Доброфлот». [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://xn--90afwkbbltp.xn--p1ai/>

Приложения

Приложение А.

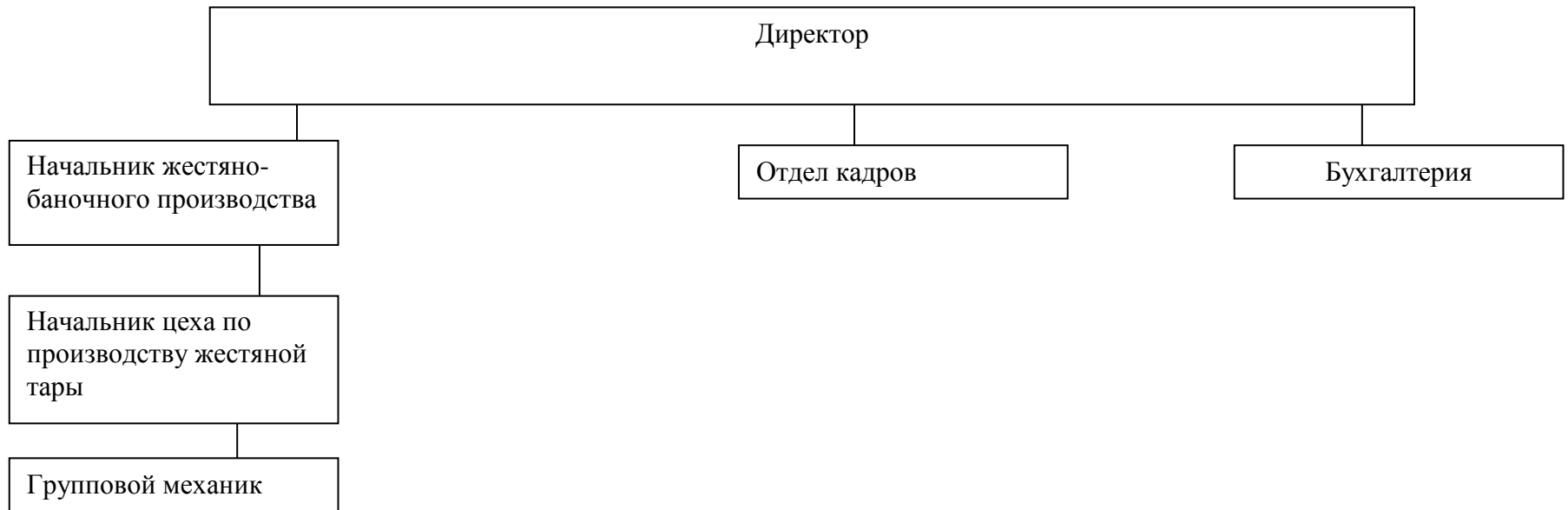


Рисунок А.1 - Организационная структура управления Жестяно-баночная фабрика

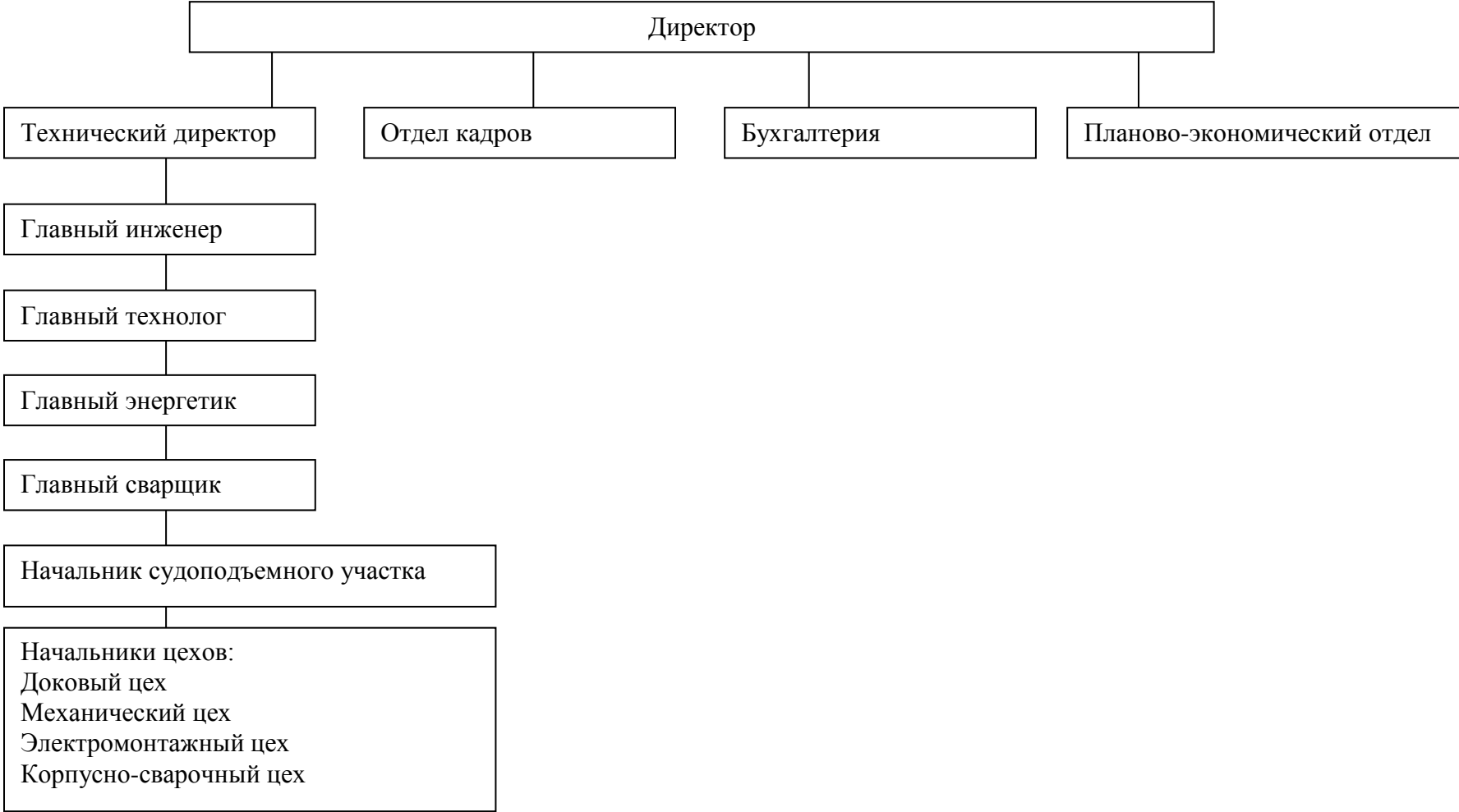


Рисунок А.2 - Организационная структура управления «Ливадийский судоремонтный завод»



Рисунок А.3 - Организационная структура управления Рыболовецкий колхоз «Новый мир»

Продолжение Приложения А.

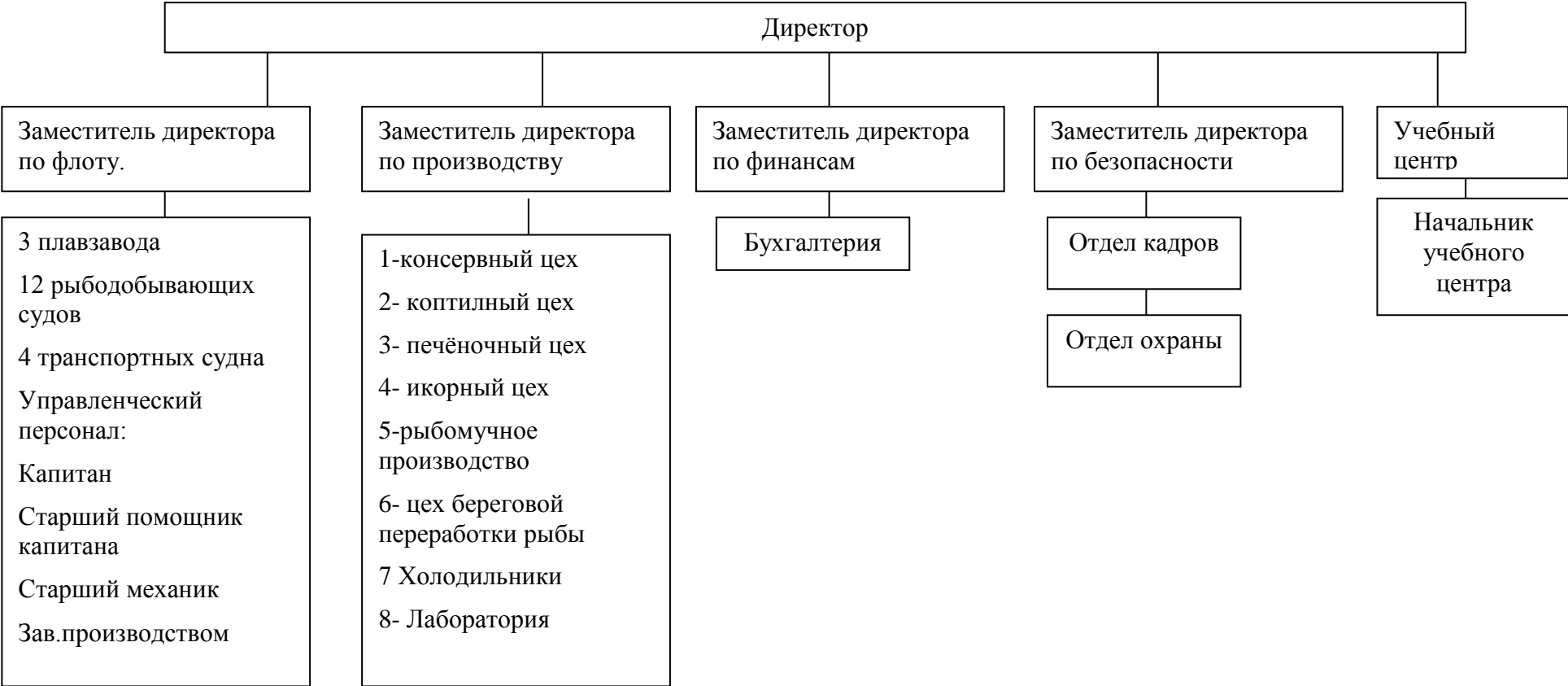


Рисунок А.4 - Организационная структура управления ОАО Южморрыбфлот

Приложение Б.

Таблица Б.1 - Бухгалтерский баланс ГК «Доброфлот»

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017г.	На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2015г.
1	2	3	4	5
АКТИВ				
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Нематериальные активы	1110	0	0	0
Результаты исследований и разработок	1120	0	0	0
Нематериальные поисковые активы	1130	0	0	0
Материальные поисковые активы	1140	0	0	0
Основные средства	1150	162758	156091	62590
Доходные вложения в материальные ценности	1160	0	0	0
Финансовые вложения	1170	0	0	0
Отложенные налоговые активы	1180	932	623	27
Прочие внеоборотные активы	1190	0	0	0
Итого по разделу I	1100	163690	156715	62617
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ				
Запасы	1210	68157	69127	45243
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	25364	32301	8971
Дебиторская задолженность	1230	24321	40608	22338
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	0	0	31200
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	5810	3348	28746
Прочие оборотные активы	1260	0	0	0
Итого по разделу II	1200	123652	145384	136498
БАЛАНС	1600	287342	302098	199115
ПАССИВ				
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ				
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	100	100	100
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	(0)	(0)	(0)
Переоценка внеоборотных активов	1340	0	0	0
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	0	0	0
Резервный капитал	1360	0	0	0

Продолжение Приложения Б.

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2017г.	На 31 декабря 2016г.	На 31 декабря 2015г.
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	82458	64831	20322
Итого по разделу III	1300	82558	64931	20422
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1410	9365	18722	28079
Отложенные налоговые обязательства	1420	69	149	317
Оценочные обязательства	1430	0	0	0
Прочие обязательства	1450	69871	84149	99000
Итого по разделу IV	1400	79304	103020	127396
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА				
Заемные средства	1510	26557	16357	9357
Кредиторская задолженность	1520	94405	114928	40072
Доходы будущих периодов	1530	0	0	0
Оценочные обязательства	1540	4512	2863	1867
Прочие обязательства	1550	6	0	0
Итого по разделу V	1500	125480	134147	51296
БАЛАНС	1700	287342	302098	199115

Продолжение Приложения Б.

Таблица Б.2 - Отчет о прибылях и убытках ГК «Доброфлот»

Наименование показателя	Код	За 2017г	За 2016г	За 2015г.
1	2	3	4	5
Выручка	2110	421065	437123	376809
Себестоимость продаж	2120	(327231)	(315953)	(295545)
Валовая прибыль (убыток)	2100	93834	121170	81264
Коммерческие расходы	2210	(49797)	(33097)	(30747)
Управленческие расходы	2220	(18350)	(28313)	(23245)
Прибыль (убыток) от продаж	2200	25687	59760	27272
Доходы от участия в других организациях	2310	0	0	0
Проценты к получению	2320	44	5591	2135
Проценты к уплате	2330	(5703)	(4396)	(2889)
Прочие доходы	2340	9859	16542	2456
Прочие расходы	2350	(7854)	(21684)	(6383)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	22033	55813	22591
Текущий налог на прибыль	2410	(4794)	(12068)	(6017)
в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	1	141	550
Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	-80	-168	-1164
Изменение отложенных налоговых активов	2450	309	597	-216
Прочее	2460	1	1	0
Чистая прибыль (убыток)	2400	17627	44509	17522
СПРАВОЧНО				
Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2510	0	0	0
Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	2520	0	0	0
Совокупный финансовый результат периода	2500	17627	44509	17522

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра управления персоналом и экономики труда

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студентки Морозовой Натальи Александровны
специальность (направление) 38.04.03 «Управление персоналом» магистерской
программы «Управление человеческими ресурсами в бизнесе» группа M1208ур

Руководитель ВКР д.э.н., профессор Л.В.Акимова

на тему «Совершенствование системы развития управленческого персонала в
рыбодобывающей отрасли Приморского края»

Дата защиты ВКР «04» июля 2018 г.

Актуальность данной темы очень высока. Автор во вводной части ВКР убедительно и аргументированно обосновал актуальность темы своего исследования. В ВКР обобщены теоретические представления ведущих специалистов по данной проблематике; проанализированы различные подходы к данной теме. При написании работы использовалась актуальная современная литература и источники. После каждой главы содержатся четкие выводы. Оформление ВКР соответствует стандартам. У автора ВКР исследования в достаточной мере развиты умения и навыки поиска необходимой информации, обобщения и анализа материала, а также умение делать выводы на основе проанализированных материалов. В процессе написания ВКР соблюдены сроки календарного графика. Самостоятельно организованы и проведены исследования, проанализировано большое количество источников и литературы. Все материалы ВКР изложены логично, все параграфы, введение и заключение взаимосвязаны и подчинены цели исследования. материалы дипломного исследования представляют широкое поле для дальнейшей научно-исследовательской и практической деятельности. работа соответствует требованиям, предъявляемым к выпускным квалификационным работам, и может быть рекомендована к защите.

Заключение: заслуживает оценки «отлично» и присвоения квалификации магистр

Руководитель ВКР д.э.н., профессор
(уч. степень, уч. звание)


(подпись)

Л.В.АКИМОВА
(и.о. фамилия)

«03» июля 2018 г.