

**Министерство образования и науки Российской Федерации**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет Экономический  
Кафедра Экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.04.02 – Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы «Стратегическое управление»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ  
Зав. кафедрой  
\_\_\_\_\_ А.В. Васильева  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018 г.

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

на тему: Совершенствование стратегического управления персоналом АО  
«Покровский рудник»

Исполнитель студент группы 572-озм	_____	Ю.С. Моисеенко
Руководитель доцент, канд. экон. наук	_____	А.В. Васильева
Руководитель образовательной программы доцент, канд. экон. наук	_____	М.В. Зинченко
Нормоконтроль ассистент	_____	Е.О. Матеишена
Рецензент зам. ген. директора АО «Покровский рудник» по финансам	_____	О.А. Исакова

Благовещенск 2018



## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 110 с., 38 таблиц, 8 рисунков, 108 использованных источников, 4 приложения.

СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ, PEST-АНАЛИЗ, EFAS-АНАЛИЗ, SWOT-АНАЛИЗ, РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка плана по совершенствованию стратегического управления персоналом АО «Покровский рудник».

Объект исследования – АО «Покровский рудник», основным видом деятельности которого является добыча руд и песков драгоценных металлов.

Предмет исследования – стратегия управления персоналом АО «Покровский рудник».

В результате выполнения выпускной квалификационной работы все поставленные задачи выполнены.

Изучены теоретические и методические подходы к стратегическому управлению персоналом.

В ходе анализа внешней среды АО «Покровский рудник» выявлены возможности и угрозы, которые предприятие должно учитывать при определении своих целей и при их достижении. Также определены сильные и слабые стороны деятельности предприятия.

Разработан план совершенствования стратегии управления персоналом АО «Покровский рудник».

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	5
1 Теоретические основы стратегического управления персоналом	
1.1 Понятие, цели и задачи стратегического управления персоналом	8
1.2 Стратегическое управление в условиях изменяющейся рыночной конъюнктуры	16
1.3 Влияние внешней и внутренней среды на разработку стратегии управления персоналом	22
2 Анализ внешней и внутренней среды АО «Покровский рудник»	
2.1 Общая характеристика предприятия	35
2.2 Анализ внешней среды	37
2.3 Анализ внутренней среды	46
2.4 Анализ стратегии управления персоналом	63
3 Совершенствование стратегического управления персоналом АО «Покровский рудник»	
3.1 Обоснование плана совершенствования стратегического управления персоналом	74
3.2 Разработка стратегического плана развития персонала	82
3.3 Экономическое обоснование разработанного плана	90
Заключение	95
Библиографический список	101
Приложение А Отчет о финансовых результатах АО «Покровский рудник» за 2016 г.	111
Приложение Б Бухгалтерский баланс АО «Покровский рудник» за 2016 г.	113
Приложение В Организационная структура АО «Покровский рудник»	116
Приложение Г Глоссарий	117

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Одной из важных и актуальных задач менеджмента является управление персоналом. Успех организации – это в первую очередь люди – генераторы идей, сил и способностей. Кадры представляют собой наиболее важный ресурс предприятия. В целом, от квалификации сотрудников, их расстановки и использования, зависит эффективность организации, объем и темпы прироста выпускаемой продукции, использование материально-технических средств. То или иное использование кадров прямым образом связано с изменением показателя производительности труда. Рост показателя производительности труда является главным источником роста национального дохода и важнейшим условием развития производительных сил страны.

Многие исследователи поддержали тот факт, что человеческий капитал является наиболее важным организационным ресурсом. Тем не менее, многие организации по-прежнему пренебрегают человеческим капиталом, несмотря на то, что именно люди являются инструментами достижения целей организации. Особенно это заметно в эпоху экономического кризиса, когда большое количество работодателей уделяют недостаточно внимания обучению и развитию сотрудников, чтобы сократить расходы. Для того чтобы организация была конкурентоспособной, ее руководство должно инвестировать в рост и развитие сотрудников.

Анализ степени научной разработки проблемы показал, что тематика исследования направлений по развитию персонала сегодня представляет интерес для многих ученых. Теоретическим основам рассматриваемой проблематики посвящены научные труды и публикации таких авторов как Е.О. Гаспарович, А.А. Данилюк, А.В. Кириллов, А.Я. Кибанов, В.А. Караваяев, С.В. Куприянчук, Ю.В. Щербакова, М.Г. Блинова, А.А. Бушуева, В.Э. Валиуллина, Е.С. Андреева, и других. Дальнейшее исследование этой темы позволит углубить теорети-

ческие изыскания по возможности применение современных методов и форм развития персонала на предприятиях нашей страны.

В настоящее время значительный объем публикаций как российских, так и зарубежных авторов посвящен вопросу определения стратегии организации.

Среди зарубежных экономистов, разработавших научные основы стратегического управления, следует выделить таких авторов как: Р. Акофф, И. Ансофф, П. Друкер, Б. Карлоф, У. Кинг, Д. Клиланд, Г. Минцберг, М. Мескон, М. Портер, А. Стрикленд, А. Томпсон, Ф. Хедоури и др.

В отечественной литературе теория стратегического управления нашла отражение в фундаментальных работах О.С. Виханского, Б.Г. Литвак, Ю.А. Маленкова, А.И. Наумова, А.В. Тебекина, Р.А. Фатхутдинова, Л.С. Шеховцевой и др.

Актуальность выбора темы также выражается в том, что в настоящее время в организациях возникла необходимость в выборе стратегии развития, которая была бы выражена в виде мероприятий по увеличению объема оказываемых услуг и эффективному управлению персоналом, соответственно, получение дополнительной прибыли.

Объектом стратегического управления персоналом выступает совокупный кадровый потенциал предприятия, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, кадровая политика, а также технологии и методы управления, основанные на принципах стратегического управления, управления персоналом и стратегического управления персоналом.

В условиях рынка становится все более ясным, что производительность, мотивация и творческий потенциал персонала являются важнейшими конкурентными преимуществами, во многом определяющими успех стратегии, направленной на повышение стоимости предприятия. В связи с этим, стратегия управления персоналом – это особый набор приоритетных направлений инвестирования в человеческий капитал.

Цель работы заключается в разработке плана по совершенствованию стратегического управления персоналом АО «Покровский рудник».

Исходя из цели работы, были поставлены следующие задачи:

- изучить теоретические и методические подходы к стратегическому управлению персоналом;
- провести анализ внешней и внутренней среды предприятия;
- исследовать процесс и оценить эффективность стратегического управления персоналом АО «Покровский рудник»;
- разработать план совершенствования стратегического управления персоналом на исследуемом предприятии.

Объект исследования – АО «Покровский рудник», основным видом деятельности которого является добыча руд и песков драгоценных металлов.

Предмет исследования – стратегическое управление персоналом АО «Покровский рудник».

Период исследования: 2014 – 2016 года.

При выполнении работы использовались такие методы исследования как: анализ, синтез, индукция, дедукция, изучение документов, наблюдение, статистический метод, ситуационные методы управленческого анализа.

Научная новизна исследования заключается в разработке эффективной стратегии управления персоналом АО «Покровский рудник», которую можно использовать в практической деятельности предприятия для повышения его конкурентоспособности и совершенствования деятельности.

Информационную базу исследования составляют материалы, содержащиеся в научных трудах ученых-экономистов в области стратегического управления персоналом, а также смежных научных областей.

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, глоссария, библиографического списка, приложений.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1 Понятие, цели и задачи стратегического управления персоналом

В настоящий момент руководство субъектов коммерческой деятельности и некоммерческих организаций огромное внимание уделяют стратегическим разработкам в сфере деятельности к изменяющимся условиям окружающей внешней среды.

Неопределенность и динамика факторов окружающей среды определяет актуальность использования методов стратегического менеджмента.

Анализ определений позволяет выявить три основных подхода к определению понятия стратегическое управление персоналом:

- управление развитием трудового потенциала организации;
- процесс достижения поставленных целей;
- программный способ мышления и управления.

Кибанов А.Я. и Зайцев Л.Н. рассматривают стратегическое управление персоналом как «управление формированием трудового потенциала организации».

Громова О.Н., Шекшня С.В. и Сорокина М.В. отмечают, что стратегическое управление персоналом – это процесс достижения поставленных целей.

Маслов В.И. трактует стратегическое управление персоналом как программный способ мышления и управления.

По мнению Петрова В.В., стратегия управления персоналом – это разработанное правлением предприятия приоритетное, качественно определенное направление действий, целью которых является достижение долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации, ее ресурсные возможности.

В таблице 1 представлено, как разные авторы трактуют понятие «стратегическое управление персоналом».

Таблица 1 – Интерпретация понятия «стратегическое управление персоналом»

Автор	Определение
Кибанов А.Я.	«Стратегическое управление персоналом – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе».
Маслов В. И.	«Стратегическое управление персоналом - программный способ мышления и управления, который обеспечивает согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников».
Громова О. Н.	«Стратегическое управление персоналом - долговременный качественно-определенный процесс в работе с персоналом, которое предполагает разработку состава последовательности принимаемых решений для достижения системой управления персоналом поставленных целей».
Шекшня С. В.	«Стратегическое управление персоналом – это процесс достижения поставленных целей, выбор генерального направления движения к поставленным стратегическим целям и характер использования кадровых ресурсов».
Шкляев Н. А.	«Стратегическое управление персоналом – это направление в менеджменте, прямо вытекающее из концепции стратегического управления организацией. Разработка стратегии управления персоналом осуществляется по методу разработки стратегии организации»
Зайцев Н. Л.	«Стратегическое управление персоналом – управление формированием трудового потенциала организации, отвечающего требованиям рыночной экономики и обеспечивающего соответствующий уровень конкурентоспособности работников предприятия и производственного процесса с учетом постоянных изменений в экономике и правового регулирования, установления отношений и взаимодействия с организациями, поставляющими материальные ресурсы и способствующими реализацией готовой продукции и услуг, а также изменений во внешней среде».
Сорокина М. В.	«Стратегическое управление персоналом - сложный процесс, реализуемый переплетением регламентов и творческих процедур, не всегда укладывающийся в конкретные технологические схемы».

Из определений стратегического управления персоналом следует, что оно направлено на формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации с целью реализации стратегии управления персоналом. Исходя из долгосрочных целей организации, формируется политика в отношении найма персонала, его оценки, вознаграждения, развитие и мотивация труда. При этом учитываются условия, в которых действует организация.

Речь идет о внутренних и внешних факторах, которые оказывают влияние на деятельность организации. Внутренние и внешние факторы представлены в

таблице 2.

Таблица 2 – Внутренние и внешние факторы, оказывающие влияние на деятельность организации

Внутренние факторы	Внешние факторы
Цели организации Задачи, стоящие перед организацией Стиль работы в самой компании Отношения в коллективе Стиль руководства	Правовое регулирование и деятельность Правительства Условия развития экономики (включая конкурентные отношений) Деятельность профсоюзов Ситуация на рынке труда Геолокация и положение предприятия

Реализация стратегии управления персоналом возможна в иерархическом соотношении со стратегическим руководством организации в целом, а также будучи единым целым с ней. И в том, и в другом варианте стратегия управления персоналом основана на конкретном типе корпоративной стратегии. В каждом из этих случаев со стратегией организации соотносится определенный вид стратегии управления персоналом<sup>1</sup>.

Разработка и реализация стратегии управления персоналом должна проходить в тесной взаимосвязи со стратегией развития предприятия – это обусловит успешность предприятия в достижении поставленных целей.

Прежде всего, сущность стратегии управления персоналом характеризуется рядом моментов:

- отбор персонала в процессе приема на работу;
- особенности персонала по признакам половозрастной структуры, навыкам профессионализма и т.д.;
- адаптационные процессы среди кадров к организации, конкретным условиям работы, в отношении каждого из членов рабочего коллектива;
- выявление устойчивых и менее устойчивых сторон персонала с целью привлечения определенной части персонала для выполнения определенных задач;

<sup>1</sup> Саксина Н.Н. К вопросу о стратегическом управлении персоналом // Научный вестник Костромского государственного технологического университета. 2012. № 2. С. 33.

– принятие кадровых управленческих решений по численности персонала, перестановок сотрудников и прочее<sup>2</sup>.

Ниже в таблице 3 приведены составляющие системы стратегического управления персоналом.

Таблица 3 – Определения составляющих систем стратегического управления персоналом

Автор	Определение
Шекшня С. В.	«Планирование персонала - целенаправленная, научно обоснованная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями».
Гордиенко Ю. Ф.	«Отбор персонала - это важный этап в работе с кадрами, включающий расчет потребности в персонале, построение модели рабочих мест, профессиональный отбор кадров и формирование резерва».
Кибанов А. Я.	«Адаптация персонала - это процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды».
Грачев М. В.	«Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации».
Розанова В. А.	«Сплочение – это понятие, раскрывающее особенности межличностных отношений в коллективе, единство ценностных ориентаций, единство целей и мотивов деятельности в пределах совместной деятельности».
Коул Д.	«Развитие – это комплекс мероприятий, направленных на повышение профессиональной и управленческой компетентности персонала компании для более эффективного достижения целей и задач организации».
Журавлев П. В.	«Высвобождение – вид деятельности, предусматривающий комплекс мероприятий по соблюдению правовых норм и организационно- психологической поддержке со стороны администрации при увольнении сотрудников».

Система стратегического управления персоналом организации является составной частью общей системы управления организацией и в современных условиях от ее успешного построения и эффективности работы зависит достижение главных целей функционирования организации.

Цель стратегического управления персоналом заключается в обеспечении скоординированного и адекватного трудового потенциала в организации, который будет соответствовать состоянию внешней и внутренней среды на предстоящий длительный период времени.

<sup>2</sup> Панфилова Е.Е. Актуальные проблемы управления. М., 2016. С. 233.

Под конкурентоспособностью трудового потенциала организации следует понимать способность работников выдерживать конкуренцию по сравнению с работниками аналогичных организаций.

По мнению Адамчука В.В., конкурентоспособность организации обеспечивается за счет высокого уровня профессионализма и компетентности, личностных качеств, инновационного и мотивационного потенциала сотрудников и руководящего персонала.

В качестве методов управления персоналом можно обозначить способы воздействия на коллектив в процессе деятельности всей организации с целью координирования их деятельности<sup>3</sup>. Традиционно в науке и практике выделяются три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические.

В основе административных методов управления лежит соотношение власти, дисциплины и взысканий, обозначаемых в научной литературе так же как «методы кнута».

Ориентация административных методов управления направлена на такие поведенческие мотивы как осознанная необходимость дисциплины труда, как чувство долга и стремление сотрудника работать в компании, впитывая ее организационную культуру.

Основой экономических методов управления персоналом является использование законов экономики. Также данные методы часто называют методами пряника. С их помощью осуществляется прогрессивное развитие самой компаний. Одним из важнейших экономических методов управления называют технико-экономический план, объединяющий в себе все методы управления экономического характера.

Под методами убеждения часто подразумевают социально-психологические методы, основой которых служит мотивация, а также способы морального воздействия на персонал.

---

<sup>3</sup> Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. М., 2015. С. 188.

К задачам, которые может решать стратегическое управление персоналом относятся:

- 1) обеспечение предприятия нужным ему трудовым потенциалом в контексте его стратегического развития;
- 2) создание внутриорганизационной среды за счет формирования условий и стимулирования производства и реализации трудового потенциала с помощью организационной культуры и ценностных ориентаций компании;
- 3) преодоление сложностей, связанных с функциональными организационными структурами, включая проблемы управления персоналом;
- 4) возможность решения проблем в сфере централизации-децентрализации управления персоналом<sup>4</sup>.

Использование принципов стратегического управления в сфере управления персоналом подразумевает сосредоточие вопросов стратегического характера в кадровых службах, а также перераспределение части тактических полномочий в компетенцию функциональных производственных структур организации.

В качестве субъекта стратегического управления персоналом, как правило, выделяют службу управления персоналом компании. Кроме того, к субъектам относят вовлеченных по роду своей деятельности высших руководителей линейного и функционального уровня.

В качестве объекта стратегического управления персоналом можно рассматривать весь совокупный потенциал организации. Сюда же относят динамику его развития, его структуру, систему взаимосвязей, кадровую политику, методы и технологии управления, которые базируются на принципах стратегического управления, управление персоналом, а также стратегического управления персоналом.

В условиях стратегического управления значительно возрастает роль службы управления персоналом в постоянном наращивании компетентности

---

<sup>4</sup> Дмитриенко В.В. Управление персоналом как один из подходов стратегического управления // Сборник материалов региональной научно-практической конференции студентов и молодых учёных. 2017. № 1. С. 316-319.

работников. Тем не менее, технологии стратегического управления персоналом разработаны недостаточно, что ведет к возникновению проблем системы управления персоналом.

Одной из определяющих задач службы управления персоналом является постоянное наращивание компетентности сотрудников в условиях стратегического управления. Тем не менее, технологии стратегического управления являются недостаточно разработанными, что свою очередь является причиной некоторых проблем в системе управления персоналом.

Грамотное сочетание материальных и нематериальных стимулов позволяет добиваться максимально высоких результатов. При этом важно учитывать, что для каждой компании, для каждого коллектива система мотивации должна быть своей, созданной с учетом индивидуальных особенностей бизнеса, имеющейся специфики. Неправильная система мотивации вносит дисбаланс в работу организации, ошибки в стимулировании становятся причиной гибели бизнеса.

Далее представлены принципы организации системы управления мотивацией и стимулированием труда в организации.

- 1) необходимость научной основы построения системы в организации;
- 2) необходимость учета реальных духовных и материальных интересов работников в основе системы;
- 3) система должна основываться на взаимной ответственности каждого работника организации и организации в целом при одновременном четком соблюдении взаимных обязательств;
- 4) должен действовать принцип самоокупаемости денежных и материальных затрат в деятельности всей системы;
- 5) необходимо развитие и совершенствование системы при сочетании в ней стабильности и гибкости;
- 6) универсальный характер системы выражается в сочетании единого подхода ко всем работникам организации с индивидуальным подходом к каждому члену коллектива;
- 7) система должна создавать условия наибольшего благоприятствования

для процесса воспроизводства рабочей силы как в денежном, так и в материальном отношении, учитывая соответствующий образ жизни работников;

8) более полная реализация индивидуального творчески-созидательного потенциала каждого работника, основываясь на его высоком профессионализме.

В то же время правильная мотивирующая система – это залог успешной и продуктивной деятельности, а также эффективного развития.

В отличие от материальных, финансовых, информационных ресурсов человеческим ресурсам в организации свойственен долгосрочный характер применения, а также возможность изменения в процессе управления данным видом ресурсов. Их также необходимо восстанавливать и воспроизводить по причине некоторого износа.

Неэффективность применения оперативно-тактических принципов в управлении персоналом обусловлена тем, что не учитываются указанные выше особенности и характеристики персонала как объекта стратегического управления<sup>5</sup>.

Использование и воспроизводство персонала имеет инвестиционный характер, поскольку персонал также является объектом капиталовложений. Однако необходимо учитывать стратегическую целесообразность инвестирования денежных средств в персонал<sup>6</sup>.

Таким образом, в качестве объекта управления в стратегическом управлении персоналом можно рассматривать такие содержательные характеристики, как знания, навыки, социальный статус, способности, нормы поведения, мотивы и ценности, демографические и профессионально-квалификационные показатели.

Именно эти характеристики, носителем которых является персонал, отражают потенциал самого персонала с точки зрения долгосрочной перспективы. Также к объекту стратегического управления можно отнести и технологии

---

<sup>5</sup> Татарников Е.А. Стратегическое управление предприятием. М., 2012. С. 19.

<sup>6</sup> Пиримбетова Ж.К. Стратегический подход к управлению персоналом как конкурентное преимущество компании // Инновационное развитие социально-экономических систем. 2017. №1. С. 129-133.

управления персоналом, в частности, реализации его трудового потенциала, а также развитие и воспроизводство.

На основе изученных определений сформулировано собственное определение стратегического управления персоналом: создание конкурентоспособного кадрового потенциала компании с учетом влияния внешних и внутренних факторов.

Можно выделить три направления классификации функций системы управления персоналом: обеспечение кадровым потенциалом организации, развитие, реализация.

Двойственный характер стратегического управления персоналом выражается в следующем: с одной стороны - из функциональных направлений сферы стратегического управления всей организации, с другой происходит реализация стратегического управления средствами конкретных управленческих кадровых функций.

С этой точки зрения стратегическое управление персоналом можно считать функциональной подсистемой всей системы управления персоналом.

## **1.2 Стратегическое управление в условиях изменяющейся рыночной конъюнктуры**

Появление термина стратегическое управление относится к 60-70 годам XX века, с целью разделения текущего уровня управления от высшего уровня управления с высшим руководством.

Тем самым управление как вид практической деятельности перешло на новый уровень, характерной особенностью которого стал акцент высшего руководства в сторону внешней среды организации.

Это позволило адекватно и оперативно реагировать на изменения среды с целью обеспечения конкурентных преимуществ организации<sup>7</sup>.

Существуют различные предпосылки появления стратегического управления в России.

---

<sup>7</sup> Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. М., 2015. С. 175.

Во-первых, радикальное изменение внешней и внутренней среды, в которой функционируют отечественные предприятия.

Большинство руководителей отечественных коммерческих структур вследствие отсутствия опыта работы в сложившихся конкурентных условиях были поставлены перед необходимостью приспособления организации к постоянно изменяющимся условиям внешней среды, что приводило к неустойчивым экономическому положению.

Во-вторых, новые экономические условия в России, включая переход от централизованной экономики, потребовали от руководителей навыков и умений предвидеть экономические процессы, определять достоинства и преимущества конкурентов, в конечном итоге, используя все инструменты стратегического управления.

В-третьих, использование принципов стратегического управления, необходимость изменения в управлении актуальны как для крупных компаний, с которые способствовали появлению стратегического управления, так и для средних и малых компаний.

В таблице 4 рассмотрен термин «стратегическое управление».

Таблица 4 – Современные трактовки понятия «стратегическое управление»

Автор трактовки	Содержание	Доминанта
Д. Шендел и К. Хаттен	«Стратегическое управление - определение и установление связи организации с внешним окружением, заключающийся в реализации целей и в попытках достичь установления взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов»	Процесс
Дж. Хиггенс	«Стратегическое управление – это процесс управления с целью осуществления миссии организации через взаимодействие организации с внешней средой»	Миссия
Дж. Пирс и Р. Робинсон	«Стратегическое управление - набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных с целью достижения целей организации»	Набор решений
Виханский О.С	«Стратегическое управление – управление, использующее человеческий потенциал в качестве основы организации. Такое управление ориентирует производство на потребительский спрос, гибко реагирует и проводит своевременные организационные изменения, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие получать конкурентные преимущества»	Управление

Разные авторы делают упор на разные аспекты и особенности стратегического управления или же на его отличия от тактического и оперативного управления. Для того чтобы подробнее исследовать стратегическое управление, необходимо сравнить его с оперативным управлением. Сравнение представлено в таблице 5.

Таблица 5 - Сравнение стратегического и оперативного управления

Характеристика	Оперативное управление	Стратегическое управление
Миссия, предназначение	Выпуск товаров и оказание услуг с целью получения прибыли от реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе через установление баланса с внешней средой, позволяющего решать проблемы лиц, заинтересованных в деятельности организации
Объект концентрации внимания менеджмента	Анализ внутренней среды, поиск более эффективных способов использования ресурсов	Анализ внешней среды, рассмотрение новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружающей среде
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентир на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	Организационные структуры, процедуры, техника и технология	Люди, рынок, системы информационного обеспечения
Подход к управлению персоналом	Отношение к сотрудникам как ресурсу организации	Отношение к сотрудникам как основе организации, ее ценности и источнику прибыльности
Критерии эффективности управления	Эффективность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременная реакция организации на новые запросы рынка и изменения во внешней среде

В процессе развития теории стратегического управления были сформированы школы со своими характерными особенностями<sup>8</sup>:

1) Когнитивная (Г. Саймон, Дж. Марч). Выработка стратегии происходит с учетом знаний психологии.

2) Дизайна (Ф. Селзник, У. Ньюман, К. Эндрюс). Формирование стратегии представляет собой продуманный процесс, включающий осмысление пер-

<sup>8</sup> Татарников Е.А. Стратегическое управление предприятием. М., 2012. С. 237.

спективы и концепции, в котором заострено внимание на оценке внутренних и внешних факторов.

3) Планирования (И. Ансофф). Стратегия представляет собой закономерный результат осознанного контролируемого процесса формализованного планирования. Стратегический анализ основан на всестороннем анализе окружения. Необходимо составлять прогнозы на будущее.

4) Предпринимательства (Й. Шумпетер, А. Коул). Руководитель представляет стратегию как перспективу. На основе интуиции, предвидения, удачливости, предпринимательского таланта осуществляется выбор. Стратегия основана на поведении одного человека.

5) Обучения (Дж. Куинн, Ч. Линдблом, К. Вейк.). Формирование стратегии можно представить как развивающийся процесс, подразумевающий получение новых знаний и их накопление. Персонал представляется комплексом активных элементов, включающий предпринимателей, стратегов, управленцев высшего звена.

6) Культуры. Формирование стратегии состоит из процесса социального взаимодействия, с приложением усилий работников компании, основанного на общих для организации убеждениях и понимании.

7) Конфигурации (Д. Миллер, А. Чандлер, Г. Минцберг). Жизненный цикл организации представляет собой определенный циклический процесс смены состояний покоя и перемен, трансформацию организации их одного состояния в другое.

8) Позиционирования (М. Портер, Д. Шендел, К. Хаттен). Большое внимание уделяется аналитическому процессу выбора и актуализации стратегии. Для каждой новой отрасли имеется ограниченное число эффективных стратегий. На этапе выработки стратегий основную роль играют аналитики, представляющие свои расчеты руководству, которое контролирует стратегический выбор.

9) Власти (Г. Салансик, Г. Аллисон, Дж. Пфеффер). Формирование стратегии происходит в форме борьбы индивидуумов и их коалиций за свои личные

и групповые интересы. Другими словами это процесс проведения переговоров и нахождение компромиссов.

10) Внешней среды (Дж. Фриман, М. Ханнан). Внешняя среда представляет собой главную движущую силу в формировании стратегии организации, враждебность которой необходимо преодолеть.

Обобщая рассмотренные особенности стратегического управления, можно сформулировать определение стратегического управления следующим образом.

Стратегическое управление – управление организацией, которое ориентирует производственную деятельность на потребительский спрос, опирается на кадровый потенциал как основу организации, гибко реагирует и проводит изменения в организации, которые позволяют добиться конкурентных преимуществ. Такое управление позволяет организации выживать, достигая свои цели.

Итак, объектами стратегического менеджмента являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны.

Основные этапы процесса стратегического управления представлены на рисунке 1.

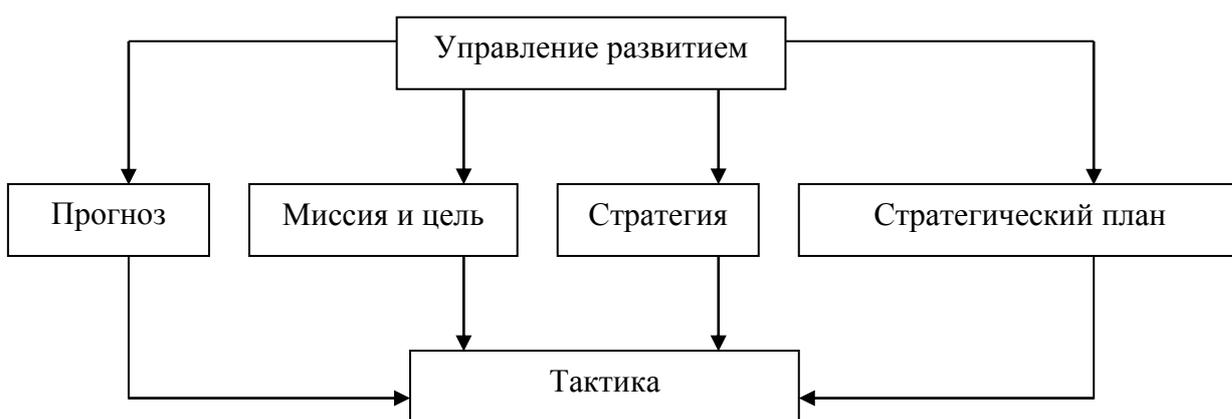


Рисунок 1 – Основные этапы процесса стратегического управления

Несмотря на преимущества стратегического управления, существует ряд недостатков, ограничений по его использованию, указывающих на отсутствие универсального применения при решении любых задач.

Во-первых, стратегическое управление не иллюстрирует точную и детальную картину будущего. Будущее состояние предприятия, формируемое в стратегическом управлении, не представляет собой детальное описание внешнего и внутреннего положения, а показывает будущую позицию предприятия на рынке и в бизнесе, его организационную структуру и деловые группы. В общем оно определяет способность выжить в конкурентной борьбе.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. Стратегическое управление – скорее определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента. Каждым отдельным менеджером оно понимается и реализуется по-своему.

Во-вторых, при стратегическом управлении не могут быть использованы рутинные схемы и процедуры. Стратегическое управление означает определенную идеологию и философию бизнеса и менеджмента. Каждый управленец понимает и реализует управление по-своему.

В целом, стратегическое управление означает соединение интуиции и искусства высшего руководства для выполнения стратегических целей, также используя высокий профессионализм сотрудников, сильные стороны организации, включая всех сотрудников в реализацию задач организации, в поиск оптимальных путей достижения ее целей<sup>9</sup>.

В-третьих, осуществление стратегического управления требует привлечения огромных усилий и больших затрат времени и ресурсов. Необходимо создание и осуществление стратегического планирования, что значительно отличается от разработки долгосрочных планов, обязательных для исполнения в любых условиях. Стратегический план должен реагировать на изменения в организации и внешней среде, быть гибким. Также важно организовать службы, осуществляющие анализ окружения и включение организации в среду.

В-четвертых, наблюдается усиление негативных последствий ошибок стратегического прогнозирования. При сжатых сроках, когда кардинально ме-

---

<sup>9</sup> Манаков Р. Стратегические подходы к управлению персоналом организации // Актуальные вопросы современной науки. 2016. № 5. С. 98.

няются направления инвестиций, когда возникают новые возможности для бизнеса и исчезают возможности, существующие много времени, могут создаваться новые продукты. При этом цена расплаты за неверный прогноз может оказаться очень высокой. Особенно тяжелые последствия неверного прогноза бывают у компаний, не имеющих альтернативного пути функционирования, либо у компаний, реализующих стратегию, не поддающуюся корректировке.

В-пятых, стратегическое управление часто делает упор на стратегическом планировании. Это не является верным решением, так как важнейшей составляющей управления является реализация стратегического плана. В первую очередь она направлена на создание организационной культуры, позволяющей создать систему мотивации и стимулирования труда, создать гибкость в организации. При стратегическом управлении процесс выполнения оказывает обратное влияние на планирование. Компания в принципе не может перейти к стратегии управления, при наличии у нее системы планирования и отсутствии возможностей для выполнения.

Таким образом, в рамках данного исследования под стратегическим управлением следует понимать управление компанией, опирающееся на кадровый потенциал как основу предприятия, ориентирующее производство на потребительские запросы, которое гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения, которые позволяют получить конкурентное преимущество, и в совокупности дает возможность компании выжить и достичь своих целей.

### **1.3 Влияние внешней и внутренней среды на разработку стратегии управления персоналом**

Первым этапом в разработке стратегии для любой организации является анализ внешней среды. От того, насколько правильно и точно был проведен данный анализ, зависит успех общего процесса стратегического планирования и реализации самой стратегии.

В качестве внешней среды подразумеваются факторы, воздействующие на организацию из-за ее пределов. Внешняя среда характеризуется постоянной

динамикой и подвержена постоянным изменениям. Наиболее важным элементом успешного развития организации, является ее умение вовремя реагировать и успешно менять свою политику в направлении изменений внешней среды. Также такая способность является условием реализации стратегических изменений, которые были запланированы.

Внешняя среда организации имеет два уровня.

Первый уровень, непосредственно влияющий на организацию, называют «ближним» окружением, которое способствует приближению или, напротив, отдалению в достижении ее целей, при этом уменьшает или увеличивает эффективность работы организации. К элементам ближнего окружения относятся: клиенты, конкуренты, поставщики, профсоюзы и торговые ассоциации, государственное регулирование и требования муниципальных властей. В процессе работы организации происходит ее взаимодействие с этими элементами данного уровня, а работа менеджеров заключается в управлении его параметрами, в попытках воздействовать с целью изменения в подходящем для организации курсе.

Второй уровень – именуемый «дальним» окружением, состоит из факторов, косвенно воздействующих на организацию. Примером такого воздействия может быть региональная или государственная политика, факторы макроэкономического порядка, законодательное регулирование, общество и менталитет. Менеджеры организаций не способны управлять факторами «дальнего» окружения, но обязаны отслеживать изменения внешней среды и обязательно учитывать их в своих планах. Спецификой этих факторов является их определяющая роль для общих тенденций, которые в свою очередь способны повлиять на «ближнее» окружение организации.

Анализ факторов внешней среды – это процесс, который характеризуется исследованием внешней среды на перспективу, использованием анализа возможностей, угроз, сильных и слабых сторон организации.

Первым этапом такого анализа является сбор данных о политических, социальных, технологических и экономических тенденциях в динамике организа-

ционной среды. В рамках данного этапа организации либо обходится своими силами, назначая отдельных сотрудников для анализа, либо приглашают внешних экспертов. Основная задача этапа заключается в отслеживании информации из различных источников, результатом деятельности данных сотрудников является аналитические отчеты и доклады руководителям высшего порядка, которые непосредственно отвечают за анализ факторов внешней среды.

После анализа собранной информации, темы обсуждаются на встрече с управляющими. Их задачи заключаются в выявлении возможностей и рисков и разработке тестов производительности для действий в соответствии с выявленными возможностями и угрозами. Например, анализ среды в сфере уменьшения объема в сфере привлеченных средств организации может определить возможное повышение основных процентов, и результат может быть представлен в качестве ключевого показателя эффективности.

Менеджеры, руководители определяют приоритет этих показателей и составляют перечень ключевых факторов успеха, в последствии передаваемый в подразделения и широко используемый в организации.

Для дальнейшего анализа необходимо рассмотреть классификацию внешних факторов. К основным факторам, которые воздействуют на деятельность организации, относят четыре крупных группы, представленные в виде схемы на рисунке 2.

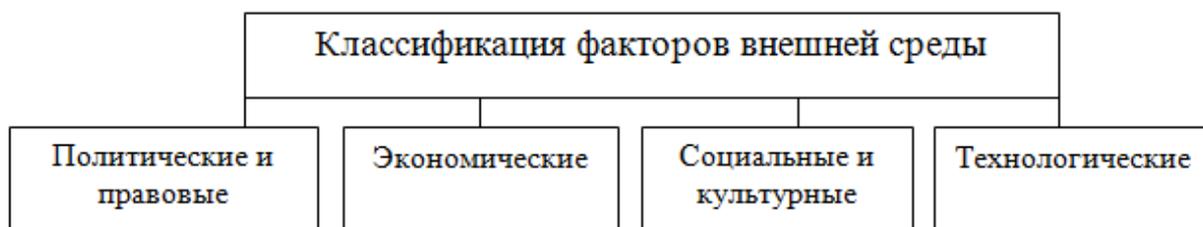


Рисунок 2 – Классификация факторов внешней среды

Данные факторы образуют элементы комплексного анализа среды.

*Экономические факторы:* доступность кредитования, влияние курсов обмена валют, сумма налоговых отчислений и многие другие. На рентабель-

ность организации влияют такие факторы как общая экономическая ситуация в стране, развитие стадий экономического цикла. Если экономические условия плохие, то они являются причиной падения спроса на товары и услуги предприятий, в случае благоприятных экономических условий создаются предпосылки роста спроса на товары.

В качестве экономических показателей, с помощью которых можно оценить внешнюю обстановку организации, можно выделить следующие показатели:

- уровень ставки процента, которая влияет на потребительский спрос. Если в планах организации предусмотрено расширение, для нее данный показатель очень важен, поскольку он может повлиять на цену капитала;

- курсы обмена валют, который оказывает влияние на конкурентоспособность продукции организации, особенно если она экспортируется на внешний рынок;

- темп экономического роста оказывает влияние как на возможности, так и на угрозы. В случае экономического роста происходит увеличение потребительских расходов, что оказывает давление на организацию со стороны конкурентов, число которых быстро растет. Если происходит падение темпов экономического роста, тем самым сокращаются потребительские расходы, что опять же ведет к росту давления со стороны конкурентов, пытающихся всеми силами не покинуть отрасль в кризисном состоянии<sup>10</sup>;

- инфляция. Силы всех правительств направлены на снижение уровня инфляционных процессов. Как следствие снижается процентная ставка, что в свою очередь ведет к повышению темпов экономического роста.

Кроме вышперечисленных факторов можно отметить и другие, например:

- динамика спроса;
- ситуация на рынке ценных бумаг;

---

<sup>10</sup> Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент. М., 2013. С. 84.

- производительность труда в отрасли, а также темпы ее роста;
- экономические условия в зарубежных государствах;
- показатели торгового баланса;
- денежно–кредитная и финансовая политика;
- структура потребления и ее динамика;
- изменение ВВП;
- ставка налогов.

Существуют ряд организаций, в функции которых входит составление экономических прогнозов различного уровня сложности, что облегчает крупным организациям аналитическую деятельность по факторам внешней среды. Составление экономических прогнозов подразумевает использование ряда методов, от индивидуальных заключений экспертов до многофакторных экономических моделей.

Различаются следующие методы оценки

- субъективные методы оценки, включающие «интуитивное» или индивидуальное мнение эксперта или группы экспертов;
- количественные методы оценки: регрессионные модели (определяющие наибольшее соответствие между прогнозируемой переменной и другими переменными); анализ временных рядов (метод основан на исследовании тенденций прошлых периодов для прогноза на перспективу); экономические модели (метод описания экономической ситуации с помощью системы регрессионных уравнений, описывающих случайные отношения).

*Культурные и социальные факторы*, которые формируют стиль общественной жизни, работы, потребления, тем самым оказывают серьезное воздействие на все экономические субъекты. К основным социально–культурным факторам можно отнести: смертность; рождаемость; экономия энергии; отношение к правительству; проблемы межэтнических отношений; стиль жизни; коэффициенты интенсивности иммиграции и эмиграции; располагаемый доход; стандарты образования; покупательское поведение; отношение к труду и отдыху; социальное благосостояние; коэффициент средней продолжительности

жизни; отношение к качеству товаров и услуг; социальная ответственность; требование контроля за загрязнением окружающей среды.

*Правовые и политические факторы*, которые имеют законодательный и государственный характер и способны оказывать влияние на степень возможностей и угроз в работе организации. Правительства стран способны быть регуляторами деятельности организаций, финансовыми источниками, покупателями и работодателями. Если оценка политической обстановки представляет важность для организации, то ее осуществление реализуется через конкретизацию политических и правовых факторов.

Наиболее распространенные факторы в процессе анализа внешней среды:

- ситуация на политической арене;
- отношения между бизнесом и властью;
- авторское и патентное право;
- выборы на федеральном уровне;
- экологическое законодательство;
- бюджетная и кредитная политика;
- законодательство в сфере защиты конкуренции;
- налоговое регулирование;
- политическая обстановка на мировом рынке;
- дипломатические отношения.

Степень влияния этих факторов в плане охвата различна в зависимости от специфики организации.

Однако сам факт влияния данных факторов неоспорим прямо или косвенно.

*Технологические факторы*. Открытия и технологические перемены, которые произошли в настоящее время, представляют собой как широкие возможности для развития общества, так и значительные угрозы, важность влияния которых на деятельность организации нельзя исключать. В большей степени это касается технологий инновационного уровня, влияющие на развитие экономических процессов, например «цифровая экономика», определяющая изменение

отраслевой структуры мирового рынка.

Оценивать воздействие технологических факторов можно как процесс создания нового экономического строя и разрушение старого. Важность этих процессов для организаций заключается в том, что ускоряющиеся технологические перемены укорачивают среднюю продолжительность жизненного цикла продукта. Данные перемены оказывают воздействие не только на производственную сферу, но и на ряд других сфер, например:

- кадровую (подбор и подготовка персонала для работы с новыми технологиями или проблема увольнения избыточной рабочей силы, высвобождающейся вследствие внедрения новых, более производительных технологических процессов);

- маркетинговую (исследование рынка, сбыт, поведение потребителей).

Организации стараются получить представление о неопределённых условиях посредством анализа, пытаясь свести многочисленные факторы обстановки к модели, которая будет понятной и согласно которой можно действовать.

Рыночная ситуация, с которой сталкиваются предприятия, в зависимости от периода или внешних факторов имеют разный уровень неопределенности, характеризующиеся следующими элементами:

- степень простоты или комплексности окружения;

- степень устойчивости или неустойчивости событий.

Измерение неопределенности внешнего окружения по принципу «простая – сложная» имеет отношение к совокупности и непохожести внешних элементов, которые связаны с деятельностью компании: в сложной внешней среде взаимодействует множество различных внешних факторов, оказывающих влияние на предприятие.

Неустойчивость внешнего окружения возрастает с ростом динамичности или с усложнением ее условий. Степень динамичности внешней среды можно определить темпом и частотой изменений.

Комплексность может возникать из различий в элементах внешнего окружения, с которыми сталкивается компания (например, интернациональная

организация, работающая во многих странах), а также быть результатом совокупности знаний, используемых для того, чтобы справиться с воздействием окружения.

При анализе внутренней среды необходимо учитывать, что организации представляют собой системы, созданные людьми. Поэтому существующая в организации внутренняя среда может являться результатом управленческого решения. Тем не менее, это не значит, что все факторы внутренней среды полностью контролируются администрацией. Часто внутренние факторы представляют собой что-то «данное». Именно это администрация должна преодолеть в своей деятельности.

Главной составляющей внутренней среды в компании является цель, так как ни одна из компаний (как общественное объединение, так и формальная коммерческая структура) не сможет сформировать и тем более существовать, без определенной цели, то есть без того, для чего компания формируется, и будет функционировать в будущем.

Организация представляет собой объединение по крайней мере двух людей с осознанными общими целями. Формирование цели может быть дано двойным образом – для участников, внешних наблюдателей, потребителей продукции предприятия, и для его собственных участников, работников, включенных в процесс функционирования.

Вторым фактором в представленной схеме является определение технологии. Довольно часто основная характеристика компании, которая характеризует ее специфику, является используемая технология, т.е. способ превращения сырья в искомые продукты и услуги. Данный элемент организации нередко может быть принят работниками как механизм работы организации по преобразованию существующих предметов труда в готовые результаты, которые переключаются с целями функционирования организации.

Технология как фактор внутренней среды может значить гораздо больше, чем думают многие руководители. Большинство руководителей и специалистов видят технологию как нечто, связанное с изобретениями и механизмами,

например, с машинами и компьютерами. Тем не менее, социолог Ч. Перроу, много изучавший влияние технологии на предприятие и общество, характеризует технологию как средство превращения сырья – например, человеческих ресурсов, информации или материалов – в нужную продукцию и услуги.

Еще одним фактором внутреннего окружения организации является организационная структура, без которой не может существовать ни одна организация. Оргструктуру можно определить как форму организации системы, отражающую самые существенные, устойчивые связи между элементами системы и их группами.

Оргструктура управления организацией дает представление о структурных подразделениях, службах, отделах и отдельных должностных лицах, их специальности, подчиненности и взаимосвязи.

Следующей составляющей окружения организации являются финансы. Под финансами чаще всего понимаются не только денежные, но и другие ресурсы, которыми располагает или которые может привлечь компания для осуществления собственной деятельности.

Другим важным элементом в рассматриваемой схеме является понятие «управление». Современная трактовка данного понятия означает процесс координации различных видов деятельности с учетом их целей, условий выполнения, этапов реализации.

Основные типы управления рассмотрены в таблице 6.

Таблица 6 – Основные типы управления в организациях

Типы управления	Описание
1	2
Демократический тип управления, возникший в рамках партисипативной организационной культуры	Представляет современный для отечественных руководителей, для которого характерна демократическая форма управления
Коллективистский тип управления	Коллективистская управленческая форма, предполагающая самостоятельное принятие решений руководителем
Рыночный тип управления	Решения принимаются в соответствии с законами рынка, который является главным критерием эффективности. Важным рычагом воздействия на сотрудников являются деньги, что вполне соответствует рассмотрению персонала как субъектов рынка труда.

1	2
Бюрократический тип управления	Руководители высшего звена принимают решения в соответствии с имеющимися у них правами и обязанностями. Главным источником влияния руководителя является формальная власть, которая является рычагом воздействия на сотрудников с использованием методов прямого влияния (приказов)

Следующим важным элементом является персонал. Персонал – это совокупность всех человеческих ресурсов, которыми обладает организация. Это работники организации, а также наемники, привлеченные к реализации некоторых проектов, эксперты, которые могут быть привлечены для проведения анализа, исследований, разработки стратегических планов, реализации конкретных мероприятий.

Для организации эффективной деятельности персонала необходимо учитывать следующие параметры:

- 1) особенности поведения в группе;
- 2) особенности поведения индивидов;
- 3) особенности поведения руководителей.

Особое внимание заслуживает проблема коммуникации. Исследования показывают, что проблемы в производстве вызваны недостаточным общением или плохо организованными способами передачи информации в организации. Известно, что степень понимания между людьми с разными социальными ролями зависит от того, насколько хорошо налажен процесс общения, в котором участвуют работники системы управления.

На сегодняшний день наработан большой опыт анализа коммуникаций в разных сферах жизни. Коммуникация является постоянно изучаемым объектом науки об управлении. Исследователи разработали различные модели коммуникации, изучая её с точки зрения философии, лингвистики, психологии, искусства, менеджмента. Так, языковая проблема коммуникации является центральной для психоанализа, так как общение с исследуемым является единственной возможностью заглянуть в бессознательное. Проблемами коммуникации в пси-

хологии занимались К. Юнг, З. Фрейд, Ж. Лакан.

П. Грайс рассматривал проблему коммуникации с точки зрения прагматики. Он разработал серию постулатов, в которых описывается процесс коммуникации. Свои труды он объединил под общей шапкой «кооперативного принципа». Данный принцип заключается в том, чтобы делать вклад таким, как требуется на той стадии, на которой это происходит в соответствии с принятой целью. Данное общее правило реализуется в рамках категорий количества, качества, отношения и способа.

Категория количества реализуется в рамках таких постулатов:

- 1) делать вклад таким информативным, каким требуется;
- 2) не делать вклада более информативным, чем требуется.

Категория качества требует говорить правду:

- 1) не говорить то, что считается ложью;
- 2) не говорить того, для чего нет достаточных доказательств.

Категория способа требует от вас быть ясным и понятным, избегая двусмысленности.

Изучением коммуникации в организации занимаются многие российские ученые, такие как Г.Г. Почепцов, Б.З. Мильнер, так и зарубежные Р. Бландел, С. Блэк. Все исследования объединяет утверждение о том, что организационная коммуникация – это процесс, с помощью которого руководители развивают систему предоставления информации большому количеству людей внутри организации и отдельным индивидуумам за ее пределами.

Коммуникация представляет собой использование букв, слов, символов с целью получения информации о предмете. При передаче таких символов часто возникают трудности, вызванные недостатком общения, и руководители организаций должны постоянно призывать к регулярному и своевременному предоставлению информации работникам. Установлено, что в средней или крупной компании существует определенная и прочно связанная коммуникационная цепочка от руководства высшего звена вниз к рядовым сотрудникам. При этом эффективность работы компании существенно зависит от того, насколько четко

и быстро осуществляется связь по цепочке. Также были выявлены факторы, оказывающие влияние на качество коммуникации:

1) хорошее взаимопонимание между отправителем и получателем информации, которое основано на уважении, честности, равенстве, неприкосновенности;

2) соглашение в процессе обратной связи. Осуществление обратной связи подразумевает общение об общении. Для данного процесса определены простые правила, к примеру: процесс обратной связи имеет более высокие приоритеты, чем основное общение, т.к. во время обратной связи нельзя быть невежливым;

3) желание понять друг друга, даже если это требует значительных затрат времени и энергии;

4) определение ситуации в разрезе чьих–либо чувств влечет интерпретацию, но не старание описать ситуацию объективными терминами.

Согласно исследованиям зарубежных ученых, существует три способа передачи культурной информации в организации:

1) горизонтальная трансмиссия, при которой освоение культурного опыта и традиции идет в общении со «сверстниками»;

2) непрямая трансмиссия, при которой индивид обучается у окружающих его «родителей» как на практике, так и на специальных курсах;

3) вертикальная трансмиссия, в ходе которой социокультурная информация передается от «родителей» к «детям».

Иными словами, информация к работнику может поступать несколькими способами: спускаться сверху, передаваться из одного отдела в другой. Данные способы передачи культурной информации позволяют предположить, что в процессе передачи информации задействованы большие группы людей, которые условно делятся на следующие виды в зависимости от выполняемых функций:

- «авторитеты» – прививают сотруднику культурные нормы и ценности на собственном примере;

- «опекуны» – осуществляют наблюдение за вновь пришедшими сотрудниками, удовлетворяют его физические и эмоциональные потребности;

- «воспитатели» – обучают сотрудника, целенаправленно передают ему знания и навыки;

- «дисциплинаторы» – распределяют наказания;

- «компаньоны» – занимают равное положение и участвуют в совместной деятельности;

- «сожители» – сотрудники, находящиеся в одном кабинете, отделе.

Рассмотренные роли могут быть иметь как формальный, так и неформальный характер закрепления.

Таким образом, трудовой потенциал работника является частью его потенциала как личности, т.е. по отношению к индивидууму трудовой потенциал – это часть потенциала человека, который формируется на основе природных данных, интеллекта, воспитания и жизненного опыта.

## 2 АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ АО «ПОКРОВСКИЙ РУДНИК»

### 2.1 Краткая характеристика предприятия

АО «Покровский рудник» - крупнейшее золотодобывающее предприятие Амурской области, осуществляет разработку месторождения Покровское и Пионер.

Предприятие было создано 1 сентября 1994 года и зарегистрировано как открытое акционерное общество. Местонахождение предприятия: РФ, Амурская область, Магдагачинский район, п. Тыгда. Юридический адрес: Амурская область, Магдагачинский район, п. Тыгда, ул. Советская, 17.

АО «Покровский рудник» - первое в постсоветской России горно-металлургическое предприятие, запущенное в эксплуатацию с нулевого цикла. Основным акционером компании является Peter Hambro Mining - британская горнодобывающая компания со 100 % российскими активами. Группой компаний «Петропавловск» была получена совмещенная лицензия на разработку и эксплуатацию Покровского золоторудного месторождения. Покровский рудник стал для Группы основой для дальнейшего развития.

Миссия АО «Покровский рудник»: производство необходимой обществу продукции – драгоценных металлов – наиболее эффективным и безопасным способом с использованием современных технологий.

Стратегическая цель: реализовать проекты, позволяющие Обществу стать ведущим центром в России по переработке упорных золотосодержащих руд, активно участвуя в развитии региона, обладая высокой социальной и экологической ответственностью.

Стратегическое видение АО «Покровский рудник»:

- крупная золотодобывающая компания, акции которой котируются на Лондонской фондовой бирже;
- современная компания, соблюдающая высокие стандарты корпоративного управления, являющаяся привлекательным объектом для инвестиций;

- ответственная компания, обеспечивающая устойчивое социальное развитие и поддержание экологического баланса;

- инновационная компания, обладающая устойчивым конкурентным преимуществом за счет постоянного совершенствования используемых технологий;

- надежная компания, отличающаяся безусловным выполнением планов, соблюдением партнерских обязательств, имеющая долгосрочные перспективы роста производства и сырьевой базы.

АО «Покровский рудник» является юридическим лицом, имеет самостоятельный баланс, печать со своим наименованием, расчетный счет и действует на основе полного хозяйственного расчета, самофинансирования и самоокупаемости. Также, общество вправе от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, в том числе совершать сделки, нести обязанности, быть истцом и ответчиком в суде. Имущество Общества состоит из оплаченного уставного капитала, полученных доходов, а также иного имущества, приобретенного по всем основаниям, допускаемым правовыми актами Российской Федерации.

Продукция организации: сырье золота; сырье драгоценных металлов.

Основными видами деятельности являются:

- добыча руд и песков драгоценных металлов (золота, серебра и металлов платиновой группы);

- работы геологоразведочные, геофизические и геохимические в области изучения недр и воспроизводства минерально-сырьевой базы;

- разведка и добыча полезных ископаемых, в том числе использования отходов горнодобывающего и связанных с ним перерабатывающих производств;

- производство драгоценных металлов;

- обработка отходов и лома драгоценных металлов;

- испытание и анализ состава и чистоты материалов и веществ: анализ химических и биологических свойств материалов и веществ;

- оптовая торговля золотом и прочими драгоценными металлами;
- издание журналов и периодических изданий;
- строительство жилых и нежилых зданий;
- деятельность предприятий общественного питания по прочим видам организации питания;
- деятельность в области здравоохранения;
- образование профессиональное среднее;
- образование профессиональное дополнительное.

С целью удовлетворения образовательных потребностей работников, подготовки квалифицированных кадров по основной деятельности, АО «Покровский рудник» выступает учредителем образовательных учреждений, реализующих профессиональные образовательные программы начального профессионального образования, среднего профессионального образования, дополнительного профессионального образования.

Уставный капитал предприятия составляет 80,75 млн. руб.

## **2.2 Анализ внешней среды**

С целью анализа внешней среды проведен анализ отрасли по стратегической модели пяти конкурентных сил М. Портера. Отрасль, в которой работает предприятие – добыча драгоценных металлов.

### **Конкуренция внутри отрасли**

Согласно Государственному балансу запасов полезных ископаемых, объем запасов золота в России превышает 13,1 тысяч тонн, что позволяет ей войти в тройку ведущих стран мира по данному показателю.

Золотодобыча является одной из самых перспективных отраслей российской промышленности, так как имеет значительный потенциал роста. В стране сосредоточено 14% мировых разведанных запасов (резервов) золота. По информации Союза золотопромышленников, прогнозные ресурсы золота более чем в три раза превосходят по объему разведанные запасы, что наряду с наличием больших неразведанных территорий говорит о высоком потенциале роста объемов подтвержденных запасов и добычи золота.

В России сейчас насчитывается примерно 475 золотодобывающих предприятий. Шесть самых больших компаний добывают примерно 50 % российского золота. На долю 35 крупных компаний (с добычей более 1 т золота в год) приходится не менее 75 % общей добычи золота в стране. Остальные примерно 440 компаний добывают менее 25 % общего объема российского золота. Шесть-восемь самых больших золотодобывающих компаний России купили наиболее крупные российские золоторудные месторождения - первый этап консолидации крупнейших золотодобывающих компаний в России закончился. Внутри страны не осталось нераспределенных месторождений со значительными запасами золота, что привело к экспансии российских компаний за рубеж.

Российский рынок золота представлен следующими основными производителями: АО «Полюс Золото», ОАО «Полиметалл», Корпорация Kinross Gold, ГК Петропавловск и Компания Nordgold. Данные по добыче золота представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Показатели добычи золота в России

№	Компания	Добыча золота, т.		Изменение 2016/2015, в процентах
		2015	2016	
1	ПАО "Полюс Золото"	54,8	61,2	11,7
2	ОАО "Полиметалл"	24,66	24,77	0,4
3	Корпорация Kinross Gold (активы в РФ)	23,6	21,3	-9,7
4	АО "Южуралзолото ГК"	13,7	15	9,5
5	ГК "Петропавловск"	15	12,95	-13,7
6	Компания Nordgold (активы в РФ)	10,63	8,33	-21,6
	Итого	142,4	143,6	0,8
	Итого по РФ	288,99	288,59	-0,14

Лидирующее положение по объему добычи золота в России занимает ПАО «Полюс Золото», на долю которого приходится 21 % всей добычи золота в России. Второе место занимает ОАО «Полиметалл» (9 %), третье – Kinross Gold (7 %).

Таким образом, половина произведенного золота в России приходится на 6 компаний.

Золотодобывающий бизнес является одним из наиболее рентабельных видов российской добывающей промышленности. Уровень рентабельности по EBITDA колеблется в районе 35–50%.

Рынок золота – рынок совершенной конкуренции. Важный фактор заключается в том, что производители в данной отрасли имеют довольно небольшие возможности влиять на уровень цен на их продукцию чисто экономическими методами. Однако они могут воздействовать на политику международных банков с целью снижения и упорядочения объемов регулярных продаж золота. Каждый производитель должен уметь адаптироваться к условиям мирового рынка, приспосабливаться к колебаниям цен, а также грамотно управлять издержками. Это поддерживает рентабельность производства даже при неблагоприятных условиях рынка.

Продукт, предлагаемый компаниями, стандартизирован, следовательно, большую потребительскую ценность приобретают компании, которые при неизменном качестве смогли снизить издержки.

Предприятия действуют в относительно равных условиях, технологии добычи и обработки существенно не отличаются. Успех золотодобывающего предприятия во многом определяется качеством месторождений, т.е. имеют значение такие параметры, как близость и доступность ресурса.

Барьеры входа в отрасль высокие. К ним можно отнести:

- сложности с оформлением регистраций, патентов и лицензий на разведку и добычу россыпного золота. Лицензии можно получить только через аукцион. В целом, получение лицензий это весьма длительная процедура.

- капиталоемкость отрасли. Наблюдается общий рост капитальных затрат на строительство обогатительных комплексов (оборудование, строительство сооружений и дорожной инфраструктуры), возрастает сложность выполнения строительно-монтажных работ.

- сложные горно-геологические и климатические условия расположения ряда объектов, которые ведут к затягиванию разведки и длительным срокам подготовки к их разработке.

– продолжительный период подбора оптимальных технологий переработки и обогащения труднообогатимых типов руд и извлечения «тонкого» золота.

– неоправданно длительные сроки административного согласования проектов и получений десятков разрешений.

– необходимость обеспечения электросетевой и/или энергетической, транспортной инфраструктурой района возможной добычи золота.

– нарастающий дефицит квалифицированных специалистов.

Государство постепенно снимает многочисленные административные барьеры, но коренного изменения горного законодательства не происходит, что снижает инвестиционную привлекательность российских недр.

Перспективы развития золотодобывающей отрасли:

- 1) увеличение числа золотодобывающих предприятий;
- 2) продолжение консолидации средних предприятий;
- 3) рост золотого запаса (запас РФ составляет 15% от мирового запаса);
- 4) выход компаний на мировые биржи (LSE, NYSE, TSX, ММВБ);
- 5) добыча золота в России до 2020 года будет расти в среднем на 3-5 % в год при текущих ценах на драгметалл;

б) приход иностранных консалтинговых компаний, лабораторий, инжиниринговых структур и новых технологий георазведки и горного производства.

7) существенный потенциал роста добычи золота за счет неразрабатываемых пока коренных месторождений.

Рост отрасли сдерживают чрезмерные государственные ограничения в обороте золота не только на свободном рынке, но и во внутрипроизводственной кооперации.

### **Конкуренция со стороны товаров-заменителей**

Товаров-заменителей нет.

### **Угроза появления новых конкурентов**

В 2015 году произошел рост количества золотодобывающих предприятий в стране на 5 % (с 452 до 475). Это свидетельствует о том, что отрасль является привлекательной для инвестиций, что объясняет увеличение числа новых игро-

ков, которые стремятся разделить дополнительную прибыль, возникшую в результате укрепления позиций доллара и весьма высокой цены за унцию золота.

Тем не менее, возможность появления новых конкурентов в золотодобывающей отрасли низка ввиду высоких барьеров входа.

### **Влияние поставщиков**

Производство является достаточно материалоемким, и рост цен на потребляемые ресурсы оказывает негативное воздействие на себестоимость. Следовательно, цены и качество сырья, соблюдение срока поставок оказывают большое влияние на предприятия.

### **Влияние покупателей**

Основными покупателями золота являются три вида субъектов:

- Гохран России или Государственные Фонды драгоценных металлов РФ;
- банки;
- аффинажные заводы.

Основными потребителями продукции золотодобывающих компаний являются, как правило, крупные банки. Цена продажи золотодобывающими компаниями формируется исходя из цены золота, установленной за тройскую унцию на Лондонском рынке металлов. Компании продают металл по цене «Лондонский фиксинг» с дисконтом. Размер дисконта колеблется от 0 до 1%. Банки, как правило, продают золото либо в ЦБ РФ по цене «Лондонский фиксинг», либо небольшим банкам, не имеющим прямых договоров с ПНП, но испытывающим потребность в наличном металле или ювелирным компаниям, по цене «Лондонский фиксинг» + премия. Банки зарабатывают на купле-продаже золота небольшую прибыль, этот бизнес носит стратегический характер т.к. многие золотодобывающие компании предпочитают кредитоваться в тех банках, которые покупают металл.

Для того чтобы проанализировать макроокружение АО «Покровский рудник» использован PEST-анализ. Выявлены политические, экономические, социальные и технологические факторы внешней среды, влияющие на предприятие. Результаты представлены в таблице 8.

Таблица 8 – PEST-анализ внешней среды

<b>Политические факторы</b>	<b>P</b>	<b>Экономические факторы</b>	<b>E</b>
Налоговая политика государства		Изменение спроса на золото	
Ужесточение требований по экологии и природопользованию		Изменение курса доллара	
Поддержка отрасли государством		Экономические санкции, введенные в отношении РФ	
<b>Социальные факторы</b>	<b>S</b>	<b>Технологические факторы</b>	<b>T</b>
Изменения в уровне жизни населения		Открытие новых месторождений	
Снижение престижа рабочих профессий		Рост уровня инноваций и технологического развития	
Демографические изменения в регионе		Ввод компаниями новых производственных мощностей	

На основании выявленных факторов сформулированы возможности и угрозы внешней среды.

#### **Политические факторы:**

1) Налоговая политика государства. Участники региональных инвестиционных проектов, реализующие проекты на территории Дальневосточного и шести регионов Сибирского федеральных округов, могут воспользоваться льготным налогообложением по налогу на прибыль, а также по налогу на добычу полезных ископаемых.

2) Ужесточения требований по экологии и природопользованию приводит к увеличению затрат на восполнение природных ресурсов.

3) Государство принимает меры, направленные на привлечение инвестиций в горно-геологическую отрасль. Введен заявочный принцип получения лицензий на геологические работы, проводимые на ранних этапах. Также для вводимых в строй горнодобывающих производственных мощностей установлена нулевая ставка на прибыль, что привело к росту активности в золотодобыче.

#### **Экономические факторы:**

1) Изменение спроса на золото. Растущий спрос на золото ведет к расширению базы действующих месторождений. При этом сырьевая база рудного зо-

лота имеет тенденцию к росту, а россыпного золота – к истощению. Снижение спроса на золото может привести к сокращению объема инвестиций и замораживанию капиталоемких проектов.

2) Изменение курса доллара влечет за собой и изменение издержек предприятия – возрастают цены на импортное оборудование и его обслуживание. Также возможно увеличение стоимости материальных и энергетических ресурсов.

3) Экономические санкции, введенные в отношении РФ. Продление санкций может привести к уходу иностранных компаний и инвесторов из российского бизнеса. Также возможно снижение поставок высокотехнологичного оборудования, сокращение количества лабораторно-исследовательских центров, а также менее выгодные условия кредитования.

#### **Социальные факторы:**

1) Изменения в уровне жизни населения. Снижение уровня доходов населения оказывает отрицательное влияние на спрос.

2) Снижение престижа рабочих профессий приводит к тому, что на производственных предприятиях остро ощущается дефицит высококвалифицированных кадров. Однако это способствует эффективному взаимодействию учебных заведений с научными и производственными геологическими организациями и компаниями-недропользователями.

3) Демографические изменения в регионе – сокращение численности трудоспособного населения. Нехватка рабочей силы для физической работы на самой золотодобыче приводит к сокращению объема производства, невыполнению планов.

#### **Технологические факторы:**

1) Открытие новых месторождений расширяет возможности региона, делает его более привлекательным для инвестиций, развития инфраструктуры.

2) Рост уровня инноваций и технологического развития позволяет использовать высокотехнологичное оборудование и инновационные технологии в

горной промышленности. Возможность внедрения новых ресурсно- и энерго-сберегающие технологий.

3) Ввод компаниями новых производственных мощностей может привести к ужесточению конкуренции, ослаблению позиций предприятия в отрасли.

Для определения уровня влияния внешних факторов на предприятие проведен EFAS-анализ путем оценки вероятности осуществления каждого события с помощью определенного веса (от 0 до 1) и оценки степени влияния каждого фактора на стратегию предприятия по пятибалльной шкале («5» - сильное влияние, «1» - слабое влияние). Экспертом выступает автор данной работы. Результаты представлены в таблице 9.

Таблица 9 – EFAS-анализ

Стратегические факторы макросреды	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<b>Угрозы</b>			
Увеличение затрат на восполнение природных ресурсов	0,09	4	0,36
Сокращение объема инвестиций и замораживание капиталоемких проектов	0,05	4	0,2
Рост цен на импортное оборудование и его обслуживание	0,09	5	0,45
Увеличение стоимости материальных и энергетических ресурсов	0,1	5	0,5
Уход иностранных компаний и инвесторов из российского бизнеса	0,04	4	0,16
Дефицит высококвалифицированных рабочих кадров на рынке труда	0,08	4	0,32
Ужесточение конкуренции	0,05	3	0,15
<b>Возможности</b>			
Льготное налогообложение	0,08	3	0,24
Открытие новых месторождений	0,06	4	0,24
Внедрение высокотехнологичного оборудования и инновационных технологий	0,09	3	0,27
Поддержка инвесторов	0,1	5	0,5
Эффективное взаимодействие с учебными заведениями	0,09	5	0,45
Развитие инфраструктуры	0,08	3	0,24
Сумма	1	-	4,08

Из анализа данных таблицы 10 следует, что реакция предприятия на факторы внешней среды находится на хорошем уровне, т.к. суммарная взвешенная оценка равна 4,08.

Определив вероятность осуществления и степень влияния стратегических факторов макросреды, выявлена степень важности возможностей и угроз для предприятия путем построения матрицы возможностей (таблица 10) и матрицы угроз (таблица 11).

Таблица 10 – Матрица позиционирования возможностей

Влияние \ Вероятность	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая	Поддержка инвесторов	-	Внедрение высокотехнологического оборудования и инновационных технологий
Средняя	Взаимодействие с учебными заведениями	-	Льготное налогообложение; Развитие инфраструктуры
Низкая	-	Открытие новых месторождений	-

Таблица 11 – Матрица позиционирования угроз

Последствия \ Вероятность	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	Легкие ушибы
Высокая	-	Увеличение стоимости материальных и энергетических ресурсов	-	-
Средняя	-	Рост цен на импортное оборудование и его обслуживание	Увеличение затрат на восполнение природных ресурсов	-
Низкая	-	-	Уход иностранных компаний и инвесторов из российского бизнеса; Сокращение объема инвестиций и замораживание капиталоемких проектов	Ужесточение конкуренции

Таким образом, наибольшее стратегическое значение имеют возможности: поддержка инвесторов, взаимодействие с учебными заведениями.

Возможность внедрения высокотехнологичного оборудования и инновационных технологий используется в случае, если предприятие имеет соответствующие ресурсы. Угроза увеличения стоимости материальных и энергетических ресурсов – угроза, которая должна немедленно устраняться вследствие большой опасности несения убытков предприятием. Такая угроза, как рост цен на импортное оборудование и его обслуживание представляет среднюю опасность и должна устраняться во вторую очередь. В случае с остальными угрозами необходимо контролировать ситуацию и не спешить с действиями.

### **2.3 Анализ внутренней среды**

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

С целью анализа внешней среды проведены организационный, кадровый, производственный и финансовый срезы.

**Организационный срез** позволяет выявить сильные и слабые стороны организационной структуры АО «Покровский рудник».

Покровский рудник входит в состав группы компаний «Петропавловск» и использует все инструменты и преимущества большой компании: все предприятия были спроектированы, построены и успешно введены в эксплуатацию используя собственный опыт компании в геологоразведке, проектировании и строительстве.

Для этих целей Группа создала:

- сеть современных аналитических лабораторий;
- инженерные научно-исследовательские и проектные центры;
- собственную строительную компанию;

- ЧНПОУ «Покровский горный колледж», осуществляющий программы среднего профессионального образования и обеспечивающий «Покровский рудник» кадрами.

Организационно-управленческая структура предприятия представлена таким образом, что решение всех задач проводится эффективно. Производственный менеджмент осуществляется из г. Благовещенск. Местное операционное управление базируется также в производственных подразделениях «Покровский рудник».

Организационная структура АО «Покровский рудник» построена по линейно-функциональному типу (Приложение В). По линейным связям происходит прямое управление ходом производственного процесса. По функциональным связям – подготовка решений для руководителей осуществляется специализированными отделами.

Органами управления АО «Покровский рудник» являются:

- Общее собрание акционеров;
- Совет директоров;
- Единоличный исполнительный орган (Генеральный директор).

Высшим органом управления является общее собрание акционеров. На общем собрании акционеров решаются такие вопросы как избрание совета директоров, утверждение аудитора и ревизионной комиссии, а также вопросы о бухгалтерской отчетности предприятия. Совет директоров осуществляет общее руководство деятельностью Общества. Генеральный директор является единоличным исполнительным органом Общества и осуществляет руководство текущей деятельностью общества, действует от имени общества, совершает сделки от имени общества, утверждает штаты, издает приказы и дает указания, обязательные для исполнения всеми работниками общества.

Общее распоряжение ресурсами и целеполагание входят в полномочия линейных руководителей, а управление процессами возлагается на руководителей функциональных служб и подразделений.

Положительными моментами линейно-функционального управления АО «Покровский рудник» являются специализация подразделений на выполнении определенного вида управленческой деятельности, четкость системы взаимодействия подразделений, высокая компетенция функциональных руководителей.

Слабой стороной организационной структуры является ограничение возможности профессионального развития функциональных и особенно линейных руководителей (руководители освобождаются от специализированных управленческих функций, сосредотачивая свое внимание на проблемах производства).

Также можно отметить отсутствие службы, которая осуществляет стратегическое планирование. Руководители практически всех уровней в первую очередь решают оперативные проблемы, а не стратегические вопросы.

***Производственный срез*** позволяет охарактеризовать производственную деятельность предприятия.

Основными видами деятельности АО «Покровский рудник» являются поиск, разведка, добыча и реализация золота. Кроме того, компания производит общестроительные, транспортные работы, связанные с обслуживанием и обеспечением своих горнодобывающих участков. Диверсификация производства позволяет в кратчайшие сроки реагировать на любые сложности в процессе добычи и возможных новаций в переработке руды.

Производство золота на Покровском месторождении было начато в 1999 году. Сегодня горно-гидрометаллургический комбинат на Покровском месторождении – самое крупное и современное золотодобывающее предприятие в Дальневосточном федеральном округе. Показатели себестоимости золота, произведенного на комбинате Покровского рудника являются одними из самых низких в мире. Этому способствует близость к транспортной инфраструктуре региона и наличие гидроэлектростанции в г. Зея, которая обеспечивает рудник электроэнергией.

На месторождениях Покровское и Пионер применяется открытый способ добычи. На месторождении Пионер со второго полугодия 2017 года отработка ведется также и подземным способом.

Технологический уровень средств производства предприятия довольно разнообразен – от простых механизированных машин до современной импортной горной техники, оборудованной бортовыми компьютерами. Используется мощная техника: самосвалы, экскаваторы, гигантская погрузочная техника. Для обслуживания всех агрегатов требуется большое количество разнопрофильного персонала.

Переработка руд происходит на золотоизвлекательных фабриках методом «смола в пульпе» и участках кучного выщелачивания (в теплое время года).

Показатели добычи золота АО «Покровский рудник» за 2014 – 2016 гг. приведены в таблице 12

Таблица 12 – Объемы добычи золота

Наименование показателя	Значение показателя, кг			Темпы прироста, в процентах		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015/2014	2016/2015	2016/2014
Объем добычи, в том числе	12 438,90	10 097,10	8 332,30	-18,83	-17,48	-33,01
Покровское месторождение	2 590,60	2 048,40	1 637	-20,93	-20,08	-36,81
Месторождение Пионер	9 848,30	8 048,70	6 695,30	-18,27	-16,82	-32,02

По данной таблице можно сделать вывод, что объемы добычи на предприятии снижаются. Показатель добычи золота в 2016 г. снизился на 33,01 % по сравнению с 2014 г.

Предприятием планировалось снижение добычи золота на Покровском месторождении в 2016 году в сравнении с 2015 годом. Это обусловлено окончанием отработки карьера №1 рудного тела «Главное» и переходом на переработку руд рудного тела «Зейское» и рудных складов №№5, 6.

По горным работам на месторождении Пионер в 2015 году продолжалось плановое снижение мощностей по сравнению с 2014 годом за счет сокращения объемов работ выполняемых подрядными организациями.

Это связано с тем, что Покровское месторождение в своей нынешней форме приближается к концу срока действия рудника. На месторождениях заканчиваются легкообогатимые окисленные руды и остаются упорные руды, которые нельзя переработать традиционной технологией. В данный момент ведется строительство автоклавно-гидрометаллургического комплекса, который в перспективе станет самым мощным и технологически совершенным в России автоклавным комплексом по извлечению золота из упорных руд. Это позволит предприятию обеспечивать долгосрочное, устойчивое производство золота на базе действующих предприятий и существующей ресурсной базы.

**Финансовый срез.** Управление финансовой деятельностью на предприятии осуществляется Заместителем генерального директора по финансам, в подчинение которого входит казначейство, а также Главным бухгалтером и Центральной бухгалтерией.

Для проведения финансового анализа деятельности предприятия использованы данные следующих форм финансовой (бухгалтерской) отчетности: бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах.

Далее проведен анализ финансовых результатов предприятия за 2014 – 2016 гг. Показатели представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Финансовые результаты предприятия

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Абсолютный прирост 2016/2014, тыс. руб.	Относит. прирост 2016/2014, в процентах
	2014 г.	2015 г.	2016 г.		
1	2	3	4	5	6
<b>Выручка</b>	<b>18 168 606</b>	<b>15 892 148</b>	<b>18 832 657</b>	<b>664 051</b>	<b>3,65</b>
<b>Себестоимость</b>	<b>16 246 834</b>	<b>13 091 491</b>	<b>12 190 989</b>	<b>- 4 055 845</b>	<b>-24,96</b>
<b>Валовая прибыль</b>	<b>1 921 772</b>	<b>2 800 657</b>	<b>6 641 668</b>	<b>4 719 896</b>	<b>245,60</b>
Коммерческие расходы	113 930	-	-	- 113 930	-100,00
Управленческие расходы	346 116	215 078	246 657	- 99 459	-28,74
<b>Прибыль (убыток) от продаж</b>	<b>1 461 726</b>	<b>2 585 579</b>	<b>6 395 011</b>	<b>4 933 285</b>	<b>337,50</b>
Проценты к получению	253 289	512 863	934 381	681 092	268,90
Проценты к уплате	240 628	215 047	274 376	33 748	14,02

## Продолжение таблицы 13

Прочие доходы	6 318 414	2 882 039	1 829 867	- 4 488 547	-71,04
Прочие расходы	5 787 390	1 384 083	2 378 378	- 3 409 012	-58,90
<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>	<b>2 005 411</b>	<b>4 381 351</b>	<b>6 506 505</b>	<b>4 501 094</b>	<b>224,45</b>
Текущий налог на прибыль	1 228 511	1 128 749	1 560 404	331 893	27,02
Изменение отложенных налоговых обязательств	785 680	213 453	204 189	- 581 491	- 74,01
Изменение отложенных налоговых активов	- 4 805	15 179	16 922	21 727	- 452,17
Прочее	3 714	3 176	- 19 114	- 22 828	- 614,65
<b>Чистая прибыль</b>	<b>1 561 489</b>	<b>3 484 410</b>	<b>5 148 098</b>	<b>3 586 609</b>	<b>229,69</b>

За анализируемый период выручка предприятия увеличилась на 664 млн. руб. (или на 3,65 %).

Увеличение выручки предприятия в сравнении с предыдущими годами при наличии факта снижения объемов добычи стало следствием роста цены на золото в 2016 г.

Показатель себестоимости имеет тенденцию к снижению. За период 2014 – 2016 гг. себестоимость снизилась на 4 млрд. руб. (или на 24,96 %).

В рамках программы оптимизации горных работ и снижения себестоимости были значительно увеличены объемы складирования вскрышных пород в отработанные части карьера, что одновременно положительно сказывается на себестоимости горных работ и является частью экологической программы по рекультивации карьера и отвалов вскрышных пород.

За счет снижения себестоимости прибыль предприятия значительно выросла. В 2016 г. объем чистой прибыли составил 5,15 млрд. рублей, что на 229,69 % больше показателя прибыли в 2014 г.

Горизонтальный анализ баланса предприятия за 2014 – 2016 гг. представлен в таблице 14.

Таблица 14 – Показатели бухгалтерского баланса

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Абсолютный прирост 2016/2014, тыс. руб.	Относительный прирост 2016/2014, в процентах
	2014 г.	2015 г.	2016 г.		
<b>Актив</b>					
Внеоборотные активы	26 313 292	23 025 799	24 245 668	- 2 067 624	-7,86
Оборотные активы	12 388 384	19 245 693	21 370 327	8 981 943	72,50
Баланс	38 701 676	42 271 492	45 615 995	6 914 319	17,87
<b>Пассив</b>					
Капитал и резервы	32 598 775	35 972 194	40 975 370	8 376 595	25,70
Долгосрочные обязательства	4 654 765	2 879 644	865 175	- 3 789 590	-81,41
Краткосрочные обязательства	1 448 136	3 419 654	3 775 450	2 327 314	160,71
Баланс	38 701 676	42 271 492	45 615 995	6 914 319	17,87

По результатам вертикального анализа видно, что валюта баланса увеличилась на 6,91 млрд. руб. (или на 17,87 %). Это говорит о том, что увеличились активы и капитал предприятия, т. е. его основная деятельность.

За отчетный период активы предприятия выросли за счет увеличения объема оборотных активов на 8,98 млрд. руб. (или на 72,5 %). Увеличение оборотных активов в основном произошло за счет увеличения финансовых вложений предприятия, а именно предоставления займов. Также за отчетный период уменьшились внеоборотные активы на 2,07 млрд. руб. (или 7,86 %).

Величина капиталов и резервов увеличилась на 25,7 %, что обусловлено увеличением нераспределенной прибыли предприятия. Также можно отметить уменьшение долгосрочных обязательств на 81,41 % за счет погашения долгосрочных кредитов. Краткосрочные обязательства увеличились на 160,71 % за счет увеличения кредиторской задолженности предприятия.

Вертикальный анализ баланса предприятия за 2014 – 2016 гг. представлен в таблице 15.

Таблица 15 – Структура бухгалтерского баланса

в процентах

Показатель	Значение показателя			Абсолютный прирост 2016/2014
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	
<b>Актив</b>				
Внеоборотные активы	67,99	54,47	53,15	- 14,84
Оборотные активы	32,01	45,53	46,85	14,84
Баланс	100	100	100	-
<b>Пассив</b>				
Капитал и резервы	84,23	85,10	89,83	5,60
Долгосрочные обязательства	12,03	6,81	1,90	-10,13
Краткосрочные обязательства	3,74	8,09	8,28	4,53
Баланс	100	100	100	-

За анализируемый период уменьшилась доля внеоборотных активов предприятия на 14,84 %. Соответственно увеличилась доля оборотных активов. Соотношение основных качественных групп активов организации на 31.12.2016 г. характеризуется примерно равным соотношением внеоборотных средств и текущих активов (53,15 % и 46,85 % соответственно).

Удельный вес капитала и резервов в валюте баланса вырос на 5,6 % и составляет наибольшую величину в структуре пассива (89,83 % в 2016 г.), что говорит о использовании предприятием в основном собственного капитала. Данный факт свидетельствует о высокой финансовой независимости предприятия.

Далее рассчитаны показатели рентабельности, результаты представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Показатели рентабельности предприятия

в процентах

Показатель	Значение показателя			Абсолютный прирост 2016/2014
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	
Рентабельность активов	2,70	5,65	7,71	5,01
Рентабельность собственного капитала	3,24	6,67	8,73	5,49
Рентабельность заемного капитала	25,59	55,31	110,94	85,35
Рентабельность продаж	8,59	21,93	27,34	18,74
Рентабельность продукции	9,61	26,62	42,23	32,62

За анализируемый период увеличилась рентабельность активов на 5 %, т.е. увеличилась сумма прибыли, которую возвращает каждый рубль, вложенный в имущество.

Рост рентабельности собственного капитала на 5,49 % говорит о повышении эффективности использования собственного капитала.

Положительная динамика показателя рентабельности заемного капитала говорит о повышении эффективности использования вложенного в предприятие капитала.

Также за анализируемый период увеличилась рентабельность продаж на 18,74 %, и рентабельность продукции на 32,62 %.

Согласно данным Федеральной налоговой службы Российской Федерации, значения среднеотраслевых показателей рентабельности продаж для предприятий, добывающих полезные ископаемые, составляют: за 2016 год – 54,7 % за 2015 год – 46,9 %, за 2014 год – 36 %. Среднеотраслевые показатели рентабельности активов составляют: за 2016 год – 21,4 % за 2015 год – 9,3 %, за 2014 год – 9 %.

Можно сделать вывод, что показатели рентабельности предприятия ниже среднеотраслевого уровня. Это говорит о том, что предприятие отстает от конкурентов, и нужно искать способы повышения эффективности.

Далее проведен анализ финансовой устойчивости предприятия. Рассчитанные коэффициенты представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Показатели финансовой устойчивости предприятия

Показатель	Значение показателя		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Коэффициент автономии	0,84	0,85	0,90
Коэффициент финансового левериджа	0,19	0,18	0,11
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,51	0,67	0,78
Коэффициент долгосрочной финансовой независимости	0,96	0,92	0,92
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,34	0,44	0,43

Коэффициент автономии показывает, что 90 % имущества предприятия сформировано из собственных средств (в 2016 г.). За анализируемый период коэффициент имеет положительный тренд. Таким образом, предприятие имеет высокую степень независимости от кредиторов.

Коэффициент финансового левериджа показывает соотношение заемного и собственного капитала предприятия. Низкое значение коэффициента (0,19 в 2014 г., 0,18 в 2015 г. и 0,11 в 2016 г.) говорит об упущенной возможности использовать финансовый рычаг.

Рост коэффициента обеспеченности собственными средствами говорит об увеличении собственных оборотных средств у предприятия, необходимых для его финансовой устойчивости. Также можно сказать об уменьшении кредиторской задолженности.

Высокие значения коэффициента долгосрочной финансовой независимости (0,96 в 2014 г., 0,92 в 2015 и 2016 гг.) показывают, что большая часть активов организации финансируется за счет устойчивых источников: собственных средств и долгосрочных пассивов.

Увеличение коэффициента маневренности собственного капитала говорит об увеличении доли собственных средств, используемых для финансирования деятельности предприятия.

**Кадровый срез** позволяет выявить преимущества и недостатки системы управления персоналом. Показатели, характеризующие численность персонала АО «Покровский рудник» представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Показатели среднесписочной численности персонала

Год	Среднесписочная численность, чел.	Абсолютный прирост, чел.		Темп роста, в процентах		Темп прироста, в процентах	
		Цепной	Базисный	Цепной	Базисный	Цепной	Базисный
2012	3386	-	-	-	-	-	-
2013	3182	-204	-204	93,98	93,98	-6,02	-6,02
2014	2981	-201	-405	93,68	88,04	-6,32	-11,96
2015	2746	-235	-640	92,12	81,10	-7,88	-18,90
2016	2685	-61	-701	97,78	79,30	-2,22	-20,70

Среднесписочная численность персонала в 2016 г. составляет 2685 человек. Можно сделать вывод, что каждый год снижается численность персонала. За период 2012 – 2016 гг. среднесписочная численность снизилась на 20,7 %. Сокращение персонала связано со снижением объемов добычи драгоценных металлов, а также со стратегией снижения себестоимости.

Для анализа интенсивности движения персонала рассчитаны показатели: коэффициенты оборота по приему, выбытию, текучести и замещения. В таблице 19 представлены показатели движения персонала.

Таблица 19 – Показатели движения персонала

Наименование показателя	Значение показателя			Абсолютный прирост		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
Численность персонала на начало года, чел.	3035	2894	2706	-141	-188	-329
Приняты на работу, чел.	829	814	854	-15	40	25
Выбыли, чел. в том числе	970	1002	941	32	-61	-29
<i>по собственному желанию</i>	602	633	617	31	-16	15
<i>в порядке перевода на другое предприятие</i>	45	68	34	23	-34	-11
<i>в связи с окончанием срока трудового договора</i>	221	206	202	-15	-4	-19
<i>в связи с сокращением численности работников</i>	32	25	14	-7	-11	-18
<i>за прогулы и нарушение трудовой дисциплины</i>	22	31	47	9	16	25
<i>другие причины</i>	48	39	27	-9	-12	-21
Численность на конец года, чел.	2894	2706	2619	-188	-87	-275
Среднесписочная численность, чел.	2981	2746	2685	-235	-61	-296
Коэффициент оборота по приему, %	27,81	29,64	31,81	1,83	2,17	4
Коэффициент оборота по выбытию, %	32,54	36,49	35,05	3,95	-1,44	2,51
Коэффициент текучести рабочей силы, %	20,93	24,18	24,73	3,25	0,55	3,8
Коэффициент замещения, %	-4,73	-6,85	-3,24	-2,12	3,61	1,49

На предприятии наблюдаются высокие показатели внешнего движения работников, имеющие тенденцию к росту. Частая сменяемость кадров отрицательно сказывается на развитии производства, так как снижается производительность труда.

Расчёт коэффициента текучести кадров показал, что текучесть в 2014 г. составляет 20,93 %; в 2015 г. – 24,18 %; в 2016 г. – 24,73 %.

Из-за роста текучести кадров возрастают потери рабочего времени на подготовку новых работников; потери, обусловленные процедурами увольнения; потери, связанные с наймом работников на вакантное место; затраты на адаптацию нового сотрудника; затраты на формирование стабильной команды, развитие корпоративной культуры.

Далее проведен анализ структуры персонала. Структура персонала организации – это совокупность отдельных групп работников, объединённых по какому-либо признаку. По признаку участия в производственном или управленческом процессе, т.е. по характеру трудовых функций персонал АО «Покровский рудник» подразделяется на следующие категории: руководители, специалисты, служащие, рабочие.

В таблице 20 представлена численность персонала по категориям за 2014 – 2016 гг.

Таблица 20 – Численность персонала по категориям

Наименование показателя	Значение показателя на конец года, чел.			Темпы прироста, в процентах		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015/2014	2016/2015	2016/2014
Руководители	131	132	132	0,76	0,00	0,76
Специалисты	302	296	298	-1,99	0,68	-1,32
Служащие	238	234	230	-1,68	-1,71	-3,36
Рабочие	2223	2044	1959	-8,05	-4,16	-11,88
Итого	2894	2706	2619	-6,50	-3,22	-9,50

По данной таблице можно сделать вывод, что численность рабочих сократилась на 11,88 % за исследуемый период, в связи с сокращением объема производства. Численность руководителей, специалистов и служащих изменилась незначительно.

Структура персонала по категориям представлена на рисунке 3.

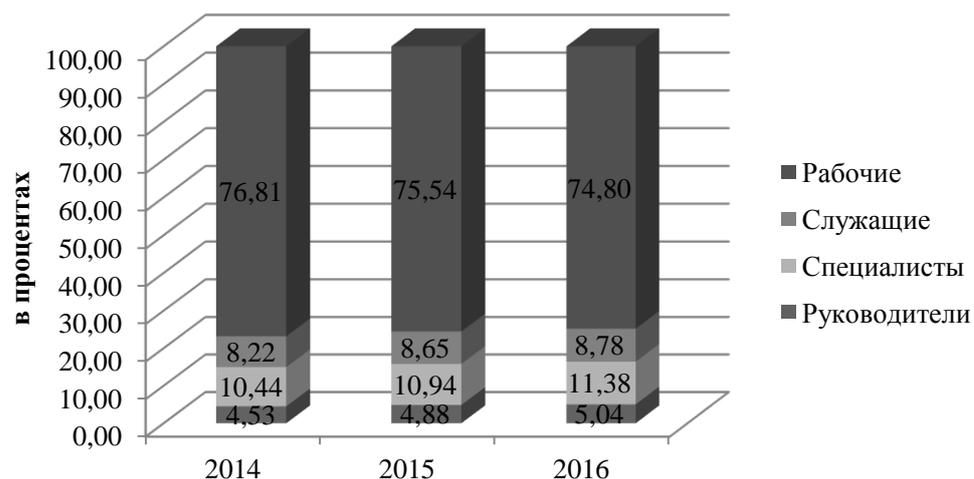


Рисунок 3 – Структура персонала по категориям

Существенных изменений в 2014 – 2016 гг. в структуре персонала не произошло. Можно отметить, что наибольший удельный вес в общей численности персонала занимает категория рабочих, что во многом объясняется спецификой деятельности предприятия. В 2014 удельный вес рабочих составляет 76,81 %, в 2015 – 75,54 %, в 2016 – 74,80 %.

Важным показателем стабильности рабочей силы и преданности сотрудников организации является показатель продолжительности работы на предприятии (стаж). Численность и структура персонала по стажу работы на предприятии представлены в таблице 21.

Таблица 21 – Численность персонала по стажу работы на предприятии

Стаж работы на предприятии	Значение показателя на конец года, чел.			Темпы прироста, в процентах		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015/2014	2016/2015	2016/2014
до 1 года	829	821	794	-0,97	-3,29	-4,22
от 1 до 3 лет	810	781	769	-3,58	-1,54	-5,06
от 3 до 5 лет	560	536	509	-4,29	-5,04	-9,11
от 5 до 10 лет	463	352	345	-23,97	-1,99	-25,49
свыше 10 лет	232	216	202	-6,90	-6,48	-12,93
Итого	2894	2706	2619	-6,50	-3,22	-9,50

Наблюдается сокращение числа работников с наиболее продуктивным стажем более 5 лет, что отрицательно характеризует работу предприятия. С предприятия уходят наиболее опытные и квалифицированные работники.

Структура персонала по стажу работы на предприятии представлена на рисунке 4.

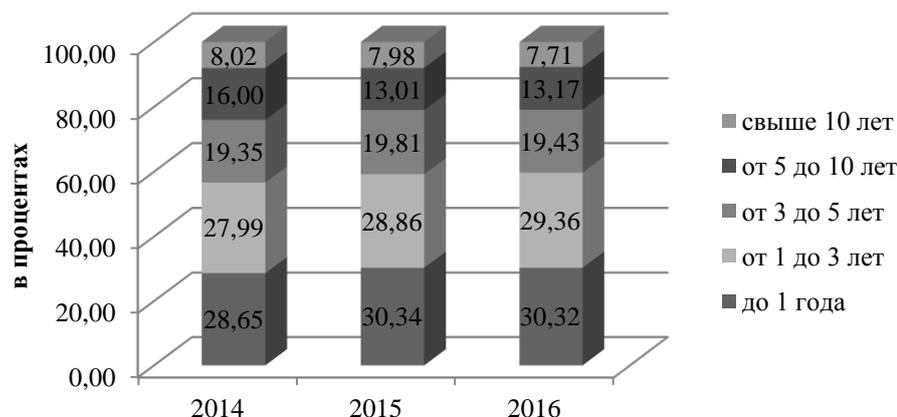


Рисунок 4 – Структура персонала по стажу работы на предприятии

Таким образом, большая часть сотрудников работает на предприятии меньше 3 лет. Снижается доля сотрудников, проработавших более 5 лет, что говорит о снижении постоянства кадров. Положительным моментом является то, что на предприятие приходят новые сотрудники, которые в теории владеют более современными знаниями и смогут эффективно перенять опыт старшего поколения сотрудников.

Далее проведен анализ уровня образования на предприятии. Результаты представлены в таблице 22.

Таблица 22 – Показатели уровня образования

Уровень образования	Значение показателя на конец года, чел.			Темпы прироста, в процентах		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	2015/2014	2016/2015	2016/2014
Среднее общее	714	604	584	-15,41	-3,31	-18,21
Среднее профессиональное	1591	1443	1396	-9,30	-3,26	-12,26
Высшее	589	659	639	11,88	-3,03	8,49
Итого	2894	2706	2619	-6,50	-3,22	-9,50

Таким образом, за период 2014 – 2016 гг. число работников с высшим образованием выросло на 8,5 %; число работников, имеющих среднее общее об-

разование сократилось на 18,21 %; число работников со средним профессиональным образованием также сократилось на 12,26 %.

Структура персонала по уровню образования изображена на рисунке 5.

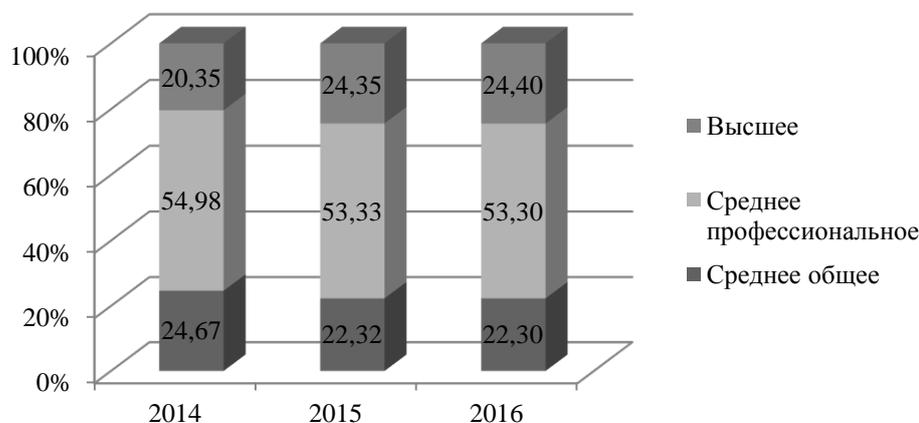


Рисунок 5 – Структура персонала по уровню образования

Таким образом, подавляющее большинство сотрудников имеет среднее профессиональное образование, что связано с высокой долей рабочих в общей численности персонала. Положительным моментом является сокращение доли работников со средним общим образованием и увеличение доли сотрудников с высшим образованием.

Для расчета производительности труда АО «Покровский рудник» использован стоимостной и натуральный методы. Результаты представлены в таблице 23.

Таблица 23 – Расчет производительности труда

Наименование показателя	Значение показателя		
	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Объем продукции, кг	12 438,90	10 097,10	8 332,30
Среднесписочная численность работников, чел.	2981	2746	2685
Среднегодовая выработка, кг/чел.	4,17	3,68	3,1
Трудоемкость, чел./кг	0,24	0,27	0,32
Индекс производительности труда	-	0,81	0,83

Среднегодовая выработка в натуральном выражении за период 2014 – 2016 гг. снизилась с 4,17 кг/чел. до 3,1 кг/чел. Показатель трудоемкости демон-

стрирует рост за анализируемый период, что говорит об увеличении трудовых затрат на производство продукции. Таким образом, на предприятии наблюдается снижение производительности труда. Это связано с плановым снижением мощностей, а также с сокращением объемов добычи на предприятии.

Проведенные срезы внутренней среды позволяют выделить сильные и слабые стороны. Оценить степень важности и влияния факторов позволяет IFAS-анализ.

В таблице 24 представлена оценка влияния факторов путем оценки значимости каждого фактора с помощью определенного веса (от 0 до 1) и оценки степени влияния фактора на стратегию предприятия по 5-ти бальной шкале («5» - выдающееся влияние, «4» - выше среднего, «3» - среднее, «2» - ниже среднего и «1» - незначительное влияние). Экспертом выступил автор данной работы.

Таблица 24 – Резюме стратегических факторов анализа внутренней среды

Стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<i>Сильные:</i>			
Высокая компетенция функциональных руководителей	0,09	4	0,36
Строительство автоклавно-гидрометаллургического комплекса	0,1	5	0,5
Использование современных технологий	0,09	4	0,36
Низкие показатели себестоимости	0,06	3	0,18
Развитая инфраструктура	0,06	4	0,24
Эффективная система стимулирования	0,07	3	0,21
Достаточные финансовые ресурсы, выделяемые для службы управления персоналом	0,08	4	0,32
Независимость от внешних источников средств	0,06	3	0,18
<i>Слабые:</i>			
Зависимость от изменения курса национальной валюты	0,08	4	0,32
Снижение объемов добычи золота в связи с выработкой Покровского месторождения	0,1	5	0,5
Высокая капиталоемкость	0,07	2	0,14
Высокая текучесть кадров	0,08	2	0,16
Суровые климатические условия, ведущие к дополнительным затратам на производстве, сезонном выполнении некоторых функций	0,06	2	0,12
Итого	1	-	3,59

На основе анализа внешней и внутренней среды предприятия, проведен SWOT-анализ. Построенная матрица SWOT представлена в таблице 25.

Таблица 25 – SWOT-анализ

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	<p>1 Поддержка инвесторов</p> <p>2 Эффективное взаимодействие с учебными заведениями</p> <p>3 Открытие новых месторождений</p> <p>4 Внедрение высокотехнологичного оборудования и инновационных технологий</p>	<p>1 Дефицит высококвалифицированных рабочих кадров на рынке труда</p> <p>2 Ужесточение конкуренции</p> <p>3 Увеличение затрат на восполнение природных ресурсов</p> <p>4 Рост цен на импортное оборудование и его обслуживание</p>
<b>Сильные стороны</b>	<b>Поле СиВ</b>	<b>Поле СиУ</b>
<p>1 Высокая компетентность функциональных руководителей</p> <p>2 Строительство автоклавно-гидрометаллургического комплекса (АГК)</p> <p>3 Использование современных технологий добычи золота</p> <p>4 Достаточные финансовые ресурсы, выделяемые для службы управления персоналом</p>	<p><b>1.2</b> Компетентные руководители могут эффективно внедрять высокотехнологичное оборудование и инновационные технологии, и закрепить лидерские позиции предприятия</p> <p><b>2.1</b> Завершение строительства АГК при поддержке инвесторов позволит начать разработку запасов упорных руд, таким образом увеличив общий объём производства золота и продлив жизнь разрабатываемым месторождениям «Маломыр» и «Пионер»</p> <p><b>4.2</b> Активное сотрудничество с учебными заведениями позволит нарастить кадровый потенциал, а также обеспечить АГК специалистами с нужными компетенциями</p>	<p><b>2.2</b> В перспективе, «Покровский рудник» станет мощным и технологически совершенным автоклавным комплексом по извлечению золота, что обеспечит конкурентное преимущество предприятию</p> <p><b>3.3</b> Благодаря использованию современных технологий добычи золота, которые предполагают щадящее воздействие на окружающую среду, можно уменьшить затраты на восполнение природных ресурсов, а также снизить издержки производства</p> <p><b>4.1</b> В условиях дефицита высококвалифицированных рабочих кадров предприятие может самостоятельно организовать подготовку и развитие кадров за счет собственного финансирования</p>
<b>Слабые стороны</b>	<b>Поле СлВ</b>	<b>Поле СлУ</b>
<p>1 Снижение объемов добычи золота в связи с выработкой Покровского месторождения</p> <p>2 Зависимость от изменения курса национальной валюты</p>	<p><b>1.3</b> Покупка лицензий на разработку новых месторождений позволит значительно расширить ресурсную базу и увеличить объем производства</p>	<p><b>2.4</b> Использование инструментов хеджирования рисков поможет нивелировать негативные последствия роста цен на импортное оборудование и его обслуживание, и снизить зависимость от изменения курса валюты</p>

Наиболее значимыми факторами, определяющими сильные стороны деятельности АО «Покровский рудник», являются:

- высокая компетенция функциональных руководителей;
- строительство автоклавно-гидрометаллургического комплекса;
- использование современных технологий.

В свою очередь наиболее значимыми факторами, определяющими слабые стороны для предприятия, являются:

- зависимость от изменения курса национальной валюты;
- снижение объемов добычи золота.

#### **2.4 Анализ стратегии управления персоналом**

В АО «Покровский рудник» отсутствует документально зафиксированная стратегия управления персоналом. Она отражена в таких локально-нормативных документах как Устав, Коллективный договор, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда работников, Положение о вахтовом методе организации работ, Положение о премировании рабочих, служащих, специалистов и руководящих работников, Положение о дисциплинарной ответственности, Положение об аттестации персонала.

Таким образом, анализ кадровой стратегии предприятия проведен по следующим элементам: планирование, найм и адаптация, обучение и профессиональное развитие персонала, оплата и стимулирование труда, оценка персонала.

***Процесс планирования персонала***, в ходе которого определяется требуемый профиль персонала для достижения стратегических целей бизнеса, на данный момент отсутствует.

Ежегодное планирование персонала предприятия ограничено определением общей численности сотрудников и составлением штатного расписания по каждому структурному подразделению. Планирование человеческих ресурсов не связано с другими кадровыми процессами. В данном процессе не предусмотрен анализ текущего состава сотрудников и вариантов их замещения в краткосрочном и долгосрочном периодах.

*Процесс найма и адаптации.* Согласно Положению о вахтовом методе организации работ АО «Покровский рудник», комплектование персонала в первую очередь осуществляется из числа работников, состоящих в штате предприятия, с их согласия, проживающих в Амурской области и не имеющих медицинских противопоказаний. При дефиците рабочих кадров комплектование персонала осуществляется с привлечением специалистов и рабочих из других регионов Российской Федерации и стран СНГ.

Для найма персонала специалисты отдела кадров АО «Покровский рудник» используют как внешние, так и внутренние источники. Однако преимущество отдается внутреннему набору. По мнению руководства предприятия, продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Помимо этого, это увеличивает их заинтересованность, улучшает моральный климат и увеличивает привязанность работников к предприятию. В случае открытия вакансии на предприятии, разработана система уведомлений всех служащих о любой открывающейся вакансии, что дает возможность подать заявление до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны.

В проведении отбора участвуют линейные руководители и функциональные службы. Непосредственный руководитель участвует в отборе на начальном и заключительном этапах. Ему принадлежит решающее слово при установлении требований к должности и выборе конкретного работника из числа отобранных отделом кадров.

Процедура отбора и набора персонала проходит следующие этапы.

В отдел кадров поступает заявка от начальника отдела или линейного руководителя о подборе персонала в устной или письменной форме.

Специалисты отдела кадров выполняют поиск кандидатов. В первую очередь рассматриваются кандидатуры работников АО «Покровский рудник», а также кандидатуры на других предприятиях Группы компаний «Петропавловск». Уже работающие сотрудники являются более предпочтительными претендентами на вакантную должность.

Также специалисты осуществляют внешний поиск. Он включает в себя размещение объявлений в сети Интернет, газетах «Из рук в руки» и «Дважды два», по бегущей строке.

Все звонки от кандидатов поступают специалисту по кадрам, также есть возможность отправить резюме по e-mail. Формируется единая база резюме на данную вакантную должность.

На следующем этапе проводятся конкурс резюме и собеседования. Руководитель подразделения просматривает все резюме и сравнивает их с должностными требованиями. При отборе сотрудников имеет значение образование, стаж работы, возраст.

Недостаток системы найма и отбора персонала заключается в том, что на начальном этапе подбора сотрудников подается только заявка на подбор нужного специалиста. Руководитель подразделения не составляет квалификационную карту и карту компетенции. Тем самым усложняется работа при отборе резюме – в заявке пишутся только общие требования к кандидату, и в результате этого отсутствует более тщательный первичный отбор.

Реализация программ по адаптации и наставничеству способствует наиболее эффективному вхождению в новую должность, передаче и сохранению экспертных знаний на предприятии.

Большое внимание обращено на привлечение и адаптацию молодых специалистов. Поиск и отбор специалистов осуществляется как на рынке труда, так и среди студентов–выпускников.

На период прохождения практики с каждым студентом заключается трудовой договор, а также закрепляется наставник из числа наиболее опытных инженерно-технических работников предприятия. Наставники передают знания и опыт, помогают студентам быстрее адаптироваться на предприятии. На весь период прохождения практики студенты обеспечены жильем; им оплачивается проезд от места жительства до места прохождения практики, выплачивается достойная заработная плата за фактически отработанное время.

**Оплата и стимулирование труда.** На предприятии установлены повременно-премиальная, сдельно-премиальная, и индивидуальная системы оплаты труда.

Оплата труда по повременно-премиальной системе производится по присвоенным окладам (часовым тарифным ставкам), за фактически отработанное время по табелю учета рабочего времени согласно утвержденному графику работ на предприятии.

Оплата по сдельно-премиальной системе оплаты труда производится в соответствии с отдельным Положением по утвержденным сдельным расценкам, рассчитанным на основании действующих окладов (тарифных ставок) и норм времени (выработки) за фактически выполненный объем работ.

Наряду с оплатой труда по установленным окладам и сдельным расценкам производится выплата материального поощрения за выполнение трудовых функций при соблюдении работниками установленных показателей и условий премирования в виде ежемесячных и единовременных премий.

Премии работникам выплачиваются на основании Положения о премировании рабочих, служащих, специалистов и руководящих работников АО «Покровский рудник».

Базовый размер премирования для всех категорий работников АО «Покровский рудник» при отсутствии производственных упущений устанавливается в размере 40 % и проводится по двум составляющим:

- 10 % за 100 % выполнение плана золотодобычи;
- 30 % за выполнение производственных показателей, дифференцировано для разных подразделений и служб в зависимости от специфики производства.

Максимальный суммарный размер премии не может превышать 45%.

Сотрудникам, имеющим дисциплинарные взыскания, размер премии может быть скорректирован в сторону уменьшения в зависимости от характера и тяжести нарушения/взыскания, а также вины сотрудника на основании предложения руководителя подразделения, или по решению Генерального директора.

Выплаты, осуществляемые работникам АО «Покровский рудник», подразделяются на компенсационные, стимулирующие и социальные.

Виды выплат, их состав и размер представлены в таблице 26.

Таблица 26 – Виды и размеры выплат работникам АО «Покровский рудник»

Виды выплат	Состав	Размер
1	2	3
Компенсационные выплаты	надбавка за вахтовый метод работы	за каждый календарный день пребывания в местах производства работ, в период вахты выплачивается взамен суточных
	оплата проезда от места жительства до места работы и обратно	100 %
	доплата работникам, занятым на работах с вредными и (или) опасными условиями труда	минимальный размер 4 % тарифной ставки (оклада), конкретные размеры устанавливаются в соответствии с занимаемой должностью
	компенсационная выплата взамен бесплатной выдачи молока или других равноценных пищевых продуктов	в размере, эквивалентном средней стоимости цельного стерилизованного молока
	надбавка за работу в южных районах Дальнего Востока	до 30 %
	надбавка за работу в районах Крайнего севера и местностях приравненных к ним	до 50 %
	доплата за разделение смены на части (доплата за разрывной график работ)	от 10 % до 15 % от тарифной ставки (оклада)
	доплата за ненормированный рабочий день	до 40 %
	доплата за работу в выходные и праздничные дни	доплата осуществляется согласно ст. 153 ТК РФ, на основании приказа о работе в праздничные и выходные дни и табеля учета рабочего времени
	доплата за работу в ночное время	40 % от оклада (часовой тарифной ставки) за каждый час работы в ночное время (с 22.00 вечера до 06.00 утра)
	компенсация за использование личного автомобиля работника в служебных целях	определяется соглашением сторон
компенсация за использование личного имущества работника в служебных целях	определяется соглашением сторон	

Продолжение таблицы 26

1	2	3
Стимулирующие выплаты	премия за работу без травм, аварий и без нарушений охраны труда техники безопасности	до 20 %
	надбавка за высокую профессиональную квалификацию	до 50 %
	доплата за совмещение профессий (должностей)	в процентном соотношении от оклада (тарифной ставки) работника по основной должности (профессии)
	доплата за расширение зоны обслуживания, за увеличение объема работ, за выполнение дополнительных обязанностей	в процентном соотношении от оклада (тарифной ставки) работника
	доплата за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника	в процентном соотношении от оклада (тарифной ставки) работника
	доплата за наставничество (руководство практикой)	при одном ученике – до 5 % часовой тарифной ставки (оклада) при двух или трех учениках – до 10 % при четырех и более учениках – до 15 %
	доплата за сложность и напряженность	до 50 %
	доплата за руководство бригадой (звеном)	до 15 %
	доплата за выполнение обязанностей по учету объема перевозки отгруженной горнорудной массы	5 %
	доплата за выполнение рейсов в особо сложных условиях	до 30 %
	доплата за обеспечение интенсивности и безопасности труда	до 7 %
	надбавка личному составу Вспомогательной горноспасательной команды	1 000 рублей за каждый боевой выезд
Социальные выплаты	единовременная материальная помощь при рождении ребенка, в связи с бракосочетанием, в связи с юбилейными датами, в связи с чрезвычайными обстоятельствами, смертью близких родственников	до 10 000 рублей
	оплата обучения	по соглашению сторон

Таким образом, материальное стимулирование, существующее на предприятии, используется довольно широко. Также создан единый фонд материального поощрения, куда включаются единовременные премии и вознаграждения, выплачиваемые по специальным системам премирования. Работники предприятия ознакомлены с существующими методами стимулирования, поэтому у них существует материальная заинтересованность в увеличении производительности работ.

АО «Покровский рудник» ведет политику вознаграждения, которая нацелена на стимулирование, мотивацию и удержание ключевых сотрудников.

На предприятии действует эффективная система стимулирования.

**Обучение и развитие персонала.** АО «Покровский рудник» содействует повышению квалификации своих сотрудников и их профессиональному росту, предоставляя возможности для посещения курсов и семинаров, программ повышения квалификации. Сотрудники также имеют возможность получить за счет компании высшее образование.

В соответствии с потребностями производств осуществляются следующие виды профессионального обучения:

- подготовка новых рабочих;
- переподготовка (переобучение) рабочих;
- обучение рабочих вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации рабочих;
- повышение квалификации руководителей, специалистов.

Персонал в установленные сроки проходит обучение с последующей аттестацией в аккредитованных учебных заведениях. Подготовка рабочих кадров и переподготовка инженерно-технического персонала осуществляется курсовым и индивидуальным методами.

Реализуются программы сотрудничества с вузами Амурской области.

В Благовещенском педагогическом университете (БГПУ) на базе кафедры химии БГПУ по инициативе ГК «Петропавловск» была открыта специализация «аналитическая химия» для студентов 5 курса. Специалисты «Петропавловска»

разработали учебные программы, теоретические и практические курсы по пробирному и спектральному анализу, а также метрологии.

В 2011 году в Амурском государственном университете (АмГУ) проведен первый набор для подготовки по специальностям «горное дело» и «обогащение полезных ископаемых» на базе кафедры геологии и природопользования инженерно-физического факультета АмГУ. Специалисты «Петропавловска» приняли участие в разработке учебного плана, программ по преподаваемым дисциплинам, а также дополнили преподавательский состав кафедры.

Также АО «Покровский рудник» в 2008 г. учредило ЧПНОУ «Покровский горный колледж», чтобы решить проблему дефицита рабочих и технических специалистов. Предприятие оплачивает обучение и проживание студентов.

«Покровский горный колледж» имеет право вести образовательную деятельность по двум видам образовательных программ среднего профессионального образования, по 13 видам образовательных программ начального профессионального образования, по 35 программам профессиональной подготовки. Колледж готовит не только специалистов среднего звена и обучает рабочих профессиям, но и эффективно занимается повышением квалификации и профессиональной переподготовкой сотрудников.

Необходимо отметить, что в АО «Покровский рудник» существует практика несистематизированных заявок на обучение персонала. Данная проблема вызвана отсутствием плана развития персонала. Такая ситуация порождает двустороннюю проблему: с одной стороны, процесс повышения квалификации персонала хаотичен, что сказывается на его эффективности, с другой стороны, возникает проблема незапланированных платежей, и, как следствие, сложности контроля за расходами предприятия. Более того, в случае когда предприятию необходимо в короткие сроки обучить большое число работников, невозможность выбора программ обучения позволяет учебным заведениям ставить условия в плане оплаты их работы, что приводит к увеличению затрат на обучение.

Учитывая, что в горнодобывающей отрасли остро ощущается дефицит специалистов, предприятию следует уделять большее внимание вопросам подготовки и повышения квалификации своих работников.

**Оценка персонала.** На предприятии оценка персонала осуществляется посредством аттестации. Аттестация персонала проводится согласно Положению об аттестации персонала. Целью аттестации является повышение эффективности деятельности предприятия по подбору и расстановке кадров, стимулирование роста их квалификации и ответственности за результаты работы, определению уровня их профессиональной подготовки, развитию инициативы и деловой активности на основе объективной оценки результатов их деятельности.

Основными задачами аттестации являются:

- формирование резерва кадров на выдвижение на руководящие должности, обеспечение возможности планирования должностного роста;
- определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки;
- определение соответствия работников занимаемой должности (выполняемой работе);
- оптимизация подбора и расстановки кадров;
- стимулирование профессионального роста;
- изменение в системе оплаты труда.

Плановые аттестации проводятся каждые три года на основании приказа генерального директора.

Внеплановые аттестации проводятся в соответствии с приказом генерального директора. Основанием для проведения внеплановой аттестации могут быть:

- докладная записка руководителя структурного подразделения в случае невыполнения сотрудником требований должностной инструкции, его распоряжений, либо несоответствие работника требованиям, предъявляемым к занимаемой им должности;

- документально зафиксированное нарушение правил внутреннего трудового распорядка, должностных обязанностей;
- выбор на объективной основе работника, квалификация и профессиональные качества которого позволяют ему занимать более высокую должность;
- просьба самого работника, если он желает получить вышестоящую должность или заявить о себе как о кандидатуре на выдвижение;
- необходимость внести изменение в штатное расписание организации или систему оплаты труда;
- проведение мероприятий по сокращению численности или штата организации для определения уровня производительности или квалификации работников, подлежащих увольнению;
- факты грубых нарушений норм и правил техники безопасности;
- происшествия с тяжелыми последствиями;
- прохождение профессионального обучения или переобучения за счет работодателя;
- перерыв в работе сотрудника более одного года.

Аттестацию работников осуществляют аттестационные комиссии. Оценки, решения и рекомендации аттестационной комиссии несут рекомендательный характер.

Подготовка к проведению аттестации организуется начальником отдела кадров.

Генеральный директор по материалам аттестации, на основании рекомендаций комиссии, в двухмесячный срок принимает решение, оформляемое приказом. В данном приказе утверждаются мероприятия по итогам аттестации. В частности, могут быть утверждены следующие мероприятия:

- установление надбавок для работников, успешно прошедших аттестацию;
- организация обучения работников (организация тренингов, семинаров), направление на повышение квалификации, на переобучение и др.;
- усовершенствование системы наставничества в организации;

- усовершенствование системы мотивации работников организации;
- повышение, снижение окладов, изменение системы оплаты труда, изменение надбавок за особые условия труда (сложность, напряженность, специальный режим работы);
- перемещения работников на другие должности;
- изменение условий трудового договора с работником в части объема и перечня должностных обязанностей, режима труда и отдыха, представленных льгот и др.

Таким образом, существующая система аттестации на предприятии мотивирует персонал к более производительному и качественному труду, а также повышает эффективность использования кадрового потенциала.

Таким образом, кадровый срез позволил выявить следующие проблемы управления персоналом: снижение численности работников, рост текучести кадров, снижение производительности труда.

Проведенный анализ стратегического управления персоналом АО «Покровский рудник» показал, что на предприятии разработаны и документированы большинство процессов управления персоналом.

Также выявлены следующие проблемы. Процесс стратегического планирования персонала отсутствует. Отсутствует тщательный первичный отбор персонала. Программы обучения и развития персонала не связаны с долгосрочными бизнес-целями.

Изучив стратегию управления персоналом можно отметить, что существует необходимость ее совершенствования.

### 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ АО «ПОКРОВСКИЙ РУДНИК»

#### 3.1 Обоснование плана по совершенствованию стратегического управления персоналом

Анализ стратегического управления персоналом АО «Покровский рудник» позволил выявить проблемы, существующие на предприятии.

В целях совершенствования стратегического управления персоналом необходимо сформулировать кадровую стратегию предприятия.

Стратегия управления персоналом АО «Покровский рудник» заключается в кадровом обеспечении деятельности Общества, повышении уровня профессионализма сотрудников, совершенствовании системы мотивации и повышения лояльности персонала.

Стратегические задачи в области управления персоналом:

- кадровое обеспечение деятельности Общества: подбор и развитие персонала, создание кадрового резерва, подготовка молодых специалистов;
- повышение эффективности и качества труда, совершенствование системы мотивации и повышения лояльности персонала, повышение качества управления персоналом;
- повышение уровня профессионализма сотрудников, управление компетенциями.

Учитывая общую стратегию предприятия, существующие недостатки в процессах управления персоналом, а также основываясь на стратегии управления персоналом АО «Покровский рудник», целесообразно предложить пути ее совершенствования:

- создание комплексной системы стратегического планирования персонала (прогнозирование потребностей на долгосрочную перспективу и обеспечение необходимыми специалистами);
- совершенствование системы найма персонала;
- совершенствование системы обучения и развития персонала.

Введение таких мер способствует улучшению процессов управления пер-

соналом предприятия, а также повысить качество выполняемой работы и эффективность его деятельности.

### **Создание системы стратегического планирования персонала.**

Ежегодное планирование персонала предприятия ограничено определением общей численности сотрудников и составлением штатного расписания структурным подразделениям. Планирование человеческих ресурсов не связано с другими кадровыми процессами. В данном процессе не предусмотрен анализ текущего состава сотрудников и вариантов их замещения в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Использование стратегического планирования персонала позволит определять требуемый профиль персонала для достижения целей бизнеса в долгосрочной перспективе.

Предлагаемая система долгосрочного планирования состоит из следующих стадий:

1) Определение будущих потребностей в персонале. Опираясь на производственные планы предприятия, руководители подразделений определяют перечень ключевых специалистов.

Планово-экономический отдел определяет основные факторы, оказывающие влияние на численность нужных специалистов. Для каждого фактора определяется вероятный сценарий развития и соответствующее влияние на численность работников. Полученные данные переносятся в установленную форму для стратегического планирования персонала. Заполненные формы передаются в функциональные подразделения. Линейные руководители функциональных подразделений проверяют правильность и целесообразность полученных форм, затем передают в отдел кадров. После получения заполненных форм по стратегическому планированию персонала отдел кадров организует совещание с участием руководства, на котором обсуждается целесообразность и правильность заполненных форм. В случае необходимости формы корректируются или дополняются. Далее отдел кадров собирает формы по потребностям в персонале и переходит к анализу пробелов.

2) Сбор информации о персонале. Отдел кадров анализирует данные по персоналу: численность, текучесть, и делает прогнозы на будущий период. Потребность выявляется через сравнение потребностей, которые предоставили руководители на предыдущем этапе и требуемой численности работников и компетенций с учетом естественной убыли.

3) Разработка стратегического плана по персоналу. Отдел кадров занимается анализом возможных вариантов устранения пробелов: сокращение дефицита работников, ротация работников, сокращение избыточной численности (если невозможно перемещение работников). Во время анализа разработанных вариантов принимаются во внимание тенденции на рынке труда, доступность требуемых навыков и знаний, возможность их развития у сотрудников предприятия. После выбора наиболее целесообразного варианта, отдел кадров разрабатывает план по персоналу: осуществляет планирование действий по найму, ротациям, переобучению, увольнениям сотрудников.

Таблица 27 – Предлагаемый процесс стратегического планирования персонала

Этап	Мероприятия	Исполнитель
Определение будущих потребностей в персонале	Анализ среднесрочных и долгосрочных комплексных планов производственной, финансовой и инвестиционной деятельности предприятия	Руководитель подразделения
	Составление перечня ключевых специалистов	Руководитель подразделения
	Предварительные расчеты будущей потребности в персонале	Экономист Отдела труда и заработной платы
	Выявление факторов, влияющих на численность требуемых специалистов, разработка сценариев развития факторов	Экономист Планово-экономического отдела
Сбор информации о персонале	Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами, движения персонала	Специалист Отдела кадров
	Определение потребности в персонале путем сравнения будущей потребности в персонале с его наличием	Специалист Отдела кадров
Разработка долгосрочного плана по персоналу	Составление плана действий по найму, ротациям, переобучению, увольнениям сотрудников	Специалист Отдела кадров

**Совершенствование системы найма персонала.** Недостаток действующей системы найма персонала на предприятии заключается в том, что на этапе

подбора работников подается только заявка на подбор специалиста. Руководитель подразделения не составляет квалификационную карту и карту компетенции. Тем самым осложнена работа при отборе резюме – в заявке пишутся только общие требования к кандидату, и в результате этого отсутствует более тщательный первичный отбор.

Предлагаемый процесс найма персонала АО «Покровский рудник» состоит из следующих этапов:

1) Определение требований к вакансии. Процесс начинается с подачи заявки на вакансию руководителем структурного подразделения в отдел кадров в случае появления вакансии или от ежегодного плана по персоналу. После получения заявки отдел кадров осуществляет подготовку требований к должности, используя должностную инструкцию и модель компетенций, обсуждает требования с руководителем, подавшим заявку.

2) Поиск кандидатов. На данном этапе определяется способ поиска кандидатов: только внешний поиск, внешний и внутренний поиск, выбор каналов поиска в зависимости от уровня позиции и доступности требуемых компетенций (сайт предприятия, сайты поиска работы, рекрутинговые агентства).

При использовании внешнего поиска, вакансия будет опубликована в выбранном источнике. При использовании внутреннего поиска, вакансия будет опубликована во внутренней информационной системе. Также рассматривается внутренняя база данных кандидатов.

Кандидаты, предлагаемые линейным руководством, также предоставляются в отдел кадров для рассмотрения их как потенциальных кандидатов.

3) Отбор кандидатов. Для отбора кандидатов используется несколько этапов: предварительный отбор по резюме и тестирование кандидатов. После тестирования с кандидатами проводят интервью по компетенциям, осуществляется проверка рекомендаций.

Кандидаты, прошедшие предварительный отбор, предоставляются на рассмотрение руководителю для оценки соответствия профессиональным требованиям.

Линейные руководители проводят профессиональное интервью и выбирают наиболее подходящего кандидата, во время интервью линейными руководителями должна быть заполнена и сдана в отдел кадров стандартная форма для оценки кандидатов, которая четко отражает решение о каждом кандидате, прошедшем интервью. Формы передаются в отдел кадров для внесения информации в базу по кандидатам.

После утверждения выбранного кандидата, ему направляется предложение о работе с указанием условий найма и даты начала работы. Сообщение о непрохождении отбора направляется всем кандидатам, которые были приглашены на тестирование.

Адаптация новых работников начинается с подготовки всех необходимых документов и прохождения обязательных процедур (подписание соглашений, инструктаж по технике безопасности и др). В течение первых 3 месяцев новый работник должен пройти программу адаптации, которая включает ознакомление с предприятием, его ценностями, основными процессами и процедурами. До окончания испытательного срока отдел кадров проводит оценку нового работника: запрашивает обратную связь от работника с целью определения уровня удовлетворенности и от непосредственного руководителя для оценки результативности нового работника.

На основе оценки непосредственного руководителя принимается решение о продлении или прекращении трудового договора. Если решением является продление трудового договора, то результаты проведенной оценки должны быть внесены в систему оценки персонала для учета эффективности работника.

Предлагаемый процесс найма персонала представлен в таблице 28.

Таблица 28 – Предлагаемый процесс найма персонала

Этап	Мероприятия	Исполнитель
1	2	3
Определение требований к вакансии	Составление заявки на вакансию	Руководитель подразделения
	Подготовка требований к должности, с учетом должностной инструкции и модели компетенций	Руководитель подразделения, специалист Отдела кадров

1	2	3
Поиск кандидатов	Определение стратегии поиска кандидатов	Специалист Отдела кадров
	Выбор каналов поиска в зависимости от уровня позиции и доступности требуемых компетенций (сайт предприятия, сайты поиска кандидатов, рекрутинговые агентства)	Специалист Отдела кадров
Отбор кандидатов	Предварительный отбор по резюме	Специалист Отдела кадров
	Тестирование кандидатов	Специалист Отдела кадров
	Проверка рекомендаций	Специалист Отдела кадров
	Рассмотрение кандидата руководителем, оценки соответствия профессиональным требованиям	Руководитель подразделения
	Утверждение выбранного кандидата, направление предложения о работе с указанием условий найма и даты начала работы	Руководитель подразделения, специалист Отдела кадров

### Совершенствование системы обучения и развития персонала.

В связи с тем, что в горнодобывающей отрасли остро ощущается дефицит специалистов, АО «Покровский рудник» следует уделять большее внимание вопросам подготовки и повышения квалификации своих работников.

Предлагаемый процесс обучения и развития персонала представлен на рисунке 6.

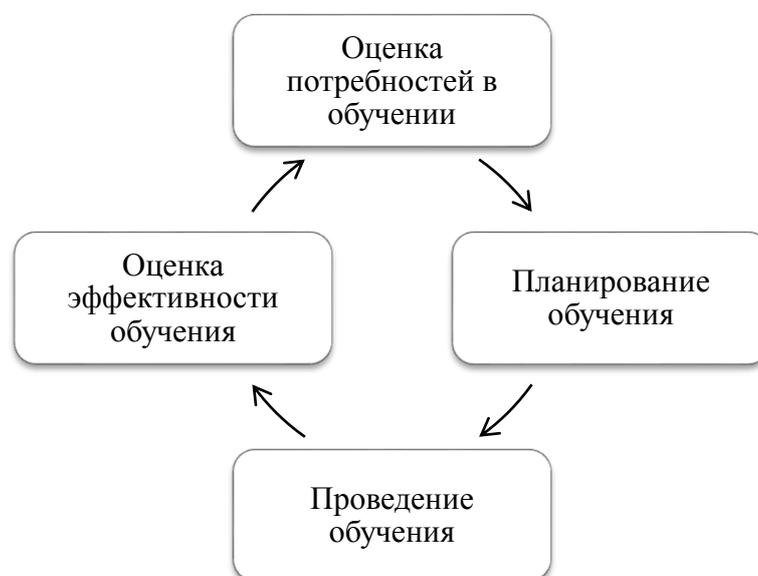


Рисунок 6 – Процесс обучения персонала

Планирование потребности в образовательном уровне персонала должно осуществляться с учетом требований и перспектив развития предприятия, требований внешней среды. Подготовка требуемых квалифицированных кадров должна иметь опережающий характер.

Таким образом, процесс обучения и развития персонала состоит из следующих этапов:

1) Оценка потребностей в обучении. Процедуру оценки потребности в обязательном, профессионально-техническом и управленческом обучении инициирует отдел кадров.

Потребность в обучении персонала на предстоящий год формируется в соответствии с:

- текущими и перспективными задачами предприятия, в том числе с учетом потребностей стратегических проектов;
- государственными требованиями к уровню подготовки персонала горнодобывающих предприятий;
- результатами оценки управленческих и профессионально-технических компетенций.

2) Планирование обучения. На данном этапе формируется:

- консолидированный план и потребность в обучении на предстоящий год;
- предварительные списки участников обучения;
- общий бюджет предприятия на обучение кадров.

Общий план и бюджет профессионально-технического и управленческого обучения утверждается Генеральным директором.

3) Проведение обучения. На этапе проведения обучения:

- уточняются списки участников обучения;
- проводится выбор места проведения обучения;
- проводится выбор поставщиков образовательных услуг;
- определяется стоимость обучения;
- утверждается учебная программа курса;

- осуществляется обучение, в соответствии с утвержденной программой курса.

Структурные подразделения – заказчики обучения принимают непосредственное участие в разработке содержания курсов и отборе поставщиков.

Отдел кадров отвечает за организацию профессионально-технического и управленческого обучения, а также за направление сотрудников.

#### 4) Оценка эффективности обучения.

Эффективность обучения оценивается с точки зрения:

- прогресса в знаниях (результаты среза знаний, динамика результатов оценки профессионально-технических компетенций);

- качества организации учебного процесса (обратная связь от участников);

- успешности применения приобретенных знаний и навыков в работе.

Руководители структурных подразделений АО «Покровский рудник» представляют информацию об успешности применения работниками приобретенных в ходе обучения знаний и навыков в повседневной работе.

Развитие персонала направлено на решение следующих стратегических задач:

- обеспечить уровень профессионально-технической компетентности сотрудников, соответствующий текущей и перспективной потребности бизнеса;

- усилить управленческие компетенции;

- обеспечить стратегические проекты предприятия подготовленным персоналом;

- выполнить обязательные государственные требования к уровню подготовки персонала горнодобывающих предприятий, нацеленные на обеспечение качества и безопасности на производстве.

Далее определены обязательства по реализации процесса обучения персонала.

Функциональные руководители заняты обеспечением материальных, временных, человеческих ресурсов для процесса непрерывного и систематического обучения сотрудников.

Линейные руководители обеспечивают сотрудников необходимой квалификацией эффективного и непрерывного процесса; контроль бюджета и фактических расходов на все виды обучения сотрудников подразделения; перспективное и оперативное планирование всего обучения сотрудников подразделения.

Начальник отдела кадров ответственный за налаживание связей с внешними ресурсами (обучающими компаниями, консультантами, преподавателями); своевременность и качество предлагаемого обучения, координацию данных о пройденном обучении сотрудников; разработку, внедрение и координацию интегрированных программ обучения сотрудников.

Сотрудники следят за полным соответствием своей квалификации требованиям Общества, следовательно, ответственны за свое обучение и развитие компетенции.

### **3.2 Разработка стратегического плана развития персонала**

Приобретение и использование нового оборудования, внедрение современных технологий ведут к изменениям качества и количества выполняемых работ. На выявление потребностей для развития персонала влияют такие факторы, как:

- внешняя среда (потребители, конкуренты, поставщики);
- интенсивное развитие техники и технологии, приводящее к появлению новых услуг и продукции;
- изменение стратегии развития предприятия и возникновение новых задач;
- создание новой организационной структуры или вида деятельности.

В связи с этим возникает потребность в дополнительных знаниях, в развитии новых навыков и нестандартных подходах к работе. Подобная тенденция обязывает руководство отправлять работников на обучение и переобучение,

чтобы они, ознакомившись с новыми производственными функциями, могли занимать соответствующие должности, решать прежние задачи иным, более эффективным способом, принимать нестандартные решения и т. д. Успех работника будет означать и увеличение кадровых ресурсов компании в целом.

Развитие персонала требует проведения ряда мероприятий по овладению новой специальностью, переквалификации и совершенствованию рабочих (в том числе психологических) характеристик людей.

Данный процесс включает в себя прежде всего переподготовку кадров, то есть подготовку специалистов с целью освоения новых знаний, умений и навыков. При этом происходит получение второй профессии или второй специальности.

В условиях устаревания профессиональных знаний, появления более современного оборудования и технологий производства важную роль играет повышение квалификации. Оно подразумевает обучение сотрудников для усовершенствования имеющихся знаний, умений и навыков, связанное с изменением требований к профессии или повышением в должности.

Для перехода к новому качественному состоянию персонала необходимо составить стратегический план развития персонала АО «Покровский рудник».

Определены цели обучения персонала:

- обучение технологическим особенностям извлечения золота при переработке руд;
- накопление опыта использования современного высокопроизводительного обогатительного оборудования;
- освоение технологии эксплуатации и ремонта оборудования;
- совершенствование профессионального мастерства.

Определены 3 целевые группы для развития:

- рабочие;
- специалисты и служащие;
- руководители.

Развитие рабочего персонала очень важно для АО «Покровский рудник» как крупного производственного предприятия, основную долю персонала которого занимают рабочие.

Развитие руководителей также имеет большое значение, особенно руководителей среднего звена, так как именно они обеспечивают достижение стратегических целей предприятия, организуя ежедневную работу сотрудников. Именно на них ложится ответственность за постановку конкретных целей, задач и действий в соответствии со стратегией.

Также необходимо определить формы и методы развития персонала.

Профессиональная подготовка и обучение персонала будет осуществляться в следующих формах.

*Начальное профессиональное образование*, получаемое в Обществе, а также в профессиональных училищах и других учебных заведениях соответствующего уровня. Обучение проводится в отношении работников и кадрового резерва Общества с отрывом и без отрыва от производства.

Начальное профессиональное образование направлено на подготовку квалифицированного персонала по всем основным направлениям производственно-хозяйственной деятельности Общества.

Общество организует:

- а) обучение лиц, нуждающихся в работе;
- б) обучение заново принятых работников;
- в) переобучение, повышение квалификации, присвоение высшего разряда в отношении состоящих в штате работников Общества.

Теоретическое обучение (переобучение) проводится в ЧНПОУ «Покровский горный колледж»; практическое обучение, переобучение работников осуществляется в подразделениях предприятия под руководством наставников согласно разработанным по каждой специальности программам,.

На период обучения обучающемуся присваивается статус ученика и с ним заключается ученический договор.

*Среднее профессиональное образование*, получаемое в техникумах, лицеях, колледжах и иных учебных заведениях данного уровня. Осуществляется в отношении работников и кадрового резерва Общества с отрывом и без отрыва от производства;

*Высшее профессиональное образование*, получаемое в университетах, институтах и других высших учебных заведениях.

Высшее и среднее профессиональное образование имеет целью подготовку и переподготовку руководителей, специалистов и служащих Общества по всем основным направлениям его производственно-хозяйственной деятельности.

Обучение в вузах и техникумах может быть заочным, очно-заочным (без отрыва от производства) и очным (с отрывом от производства) и распространяться как на связанных с Обществом трудовыми договорами работников, так и на кадровый резерв Общества.

Платное обучение работников Общества в вузах и техникумах осуществляется за счет средств Общества при наличии представленной от руководителя структурного подразделения в службу персонала Общества обоснованной заявки на подготовку специалиста соответствующего профиля.

*Послевузовское профессиональное образование* имеет целью повышение квалификации, углубление знаний, создание возможности для научной деятельности работников Общества при высших учебных заведениях и научно-исследовательских учреждениях.

Послевузовское профессиональное образование за счет средств Общества осуществляется только в форме заочного обучения в отношении работников, имеющих непрерывный стаж работы в Обществе по соответствующей специальности не менее трех лет.

Решение о заключении договора о платном послевузовском обучении работника принимает генеральный директор Общества на основании личного заявления работника, ходатайства руководителя соответствующего подразделения и положительного заключения службы персонала.

*Повышение квалификации персонала.* Долгосрочные и краткосрочные курсы повышения квалификации (переквалификации) являются формой обучения персонала Общества.

Главными целями повышения квалификации являются:

- обеспечение квалифицированным персоналом, удовлетворяющим предъявляемым к нему детализированным требованиям (по компетенциям);
- повышение эффективности работы сотрудников;
- поддержание имеющихся компетенций на должном уровне и своевременное развитие требуемых компетенций в соответствии с требованиями их настоящих и планируемых в будущем рабочих мест.

Направление на курсы повышения квалификации осуществляется в соответствии с утвержденным планом обучения заместителем генерального директора по персоналу. Повышение квалификации персонала может осуществляться как в учебных заведениях, так и на базе Общества.

Так как Группа компаний «Петропавловск» имеет собственный учебный центр ЧНПОУ «Покровский горный колледж», целесообразно проводить обучение в данном учреждении.

«Покровский горный колледж» – современное, многоуровневое, инновационное образовательное учреждение, реализующее широкий спектр образовательных программ. В Колледже создана уникальная учебно-методическая и материально-техническая база для подготовки профессионалов для горно-металлургической отрасли. Более того, учебные программы адаптированы к технологиям и оборудованию производства «Покровского рудника». Также Колледж предоставляет проживание и питание обучающимся.

Теоретическое обучение проводится в ЧНПОУ «Покровский горный колледж»; практическое обучение работников осуществляется непосредственно в структурных подразделениях Общества под руководством наставников-специалистов согласно программам, разработанным по каждой специальности.

В таблице 29 представлены формы и методы развития персонала АО «Покровский рудник».

Таблица 29 – Формы и методы развития персонала АО «Покровский рудник»

<b>Целевая группа</b>	<b>Направление развития</b>	<b>Формы развития</b>	<b>Методы развития</b>
Руководители	Профессиональное совершенствование	Внешняя форма обучения	Семинары, тренинги, курсы повышения квалификации
Специалисты и служащие	Высшее и среднее профессиональное образование	Внешняя форма обучения: очная, заочная	Программы профессионального образования ВУЗов и техникумов
	Повышение квалификации	Внешняя форма обучения	Курсы повышения квалификации
		Внутренняя форма обучения, индивидуальное и групповое обучение	Семинары, тренинги, наставничество, стажировки, интерактивное обучение, самообучение и саморазвитие
	Планирование карьеры	Индивидуальная форма	Продвижение вверх по ступеням квалификационного или служебного роста, ротация
	Послевузовское образование	Внешняя форма обучения, заочная	Обучение в магистратуре, профессиональная переподготовка, повышение квалификации
Рабочие	Начальное профессиональное образование	Внешняя форма обучения	Программы начального образования профессионально-технических училищ, учебно-курсовых комбинатов
	Обучение второй профессии		
	Повышение квалификации	Внешняя форма обучения	Курсы повышения квалификации
		Внутренняя форма обучения	Стажировки, наставничество, ученичество

План мероприятий по организации обучения сотрудников, с определением ответственных лиц и сроков выполнения представлен в таблице 30.

Таблица 30 – План организационных мероприятий

Мероприятия	Сроки выполнения	Ответственное лицо
Сбор заявок на обучение	01.01 – 14.01	Начальники подразделений Начальник отдела кадров
Заключение договоров на обучение	15.01 – 21.01	Начальник отдела кадров
Оплата	22.01 – 28.01	Заместитель генерального директора по финансам
Издание приказа	29.01 – 04.02	Начальник отдела кадров
Ознакомление сотрудников с приказом	05.02 – 18.02	Начальники подразделений
Обучение	19.02 – 16.12	Начальник отдела кадров
Анализ результатов обучения	17.12 – 31.12	Начальник отдела кадров

Следующим этапом разработки стратегического плана развития персонала является планирование численности обучаемых сотрудников. Результаты представлены в таблице 31.

Таблица 31 – Планирование численности обучаемых сотрудников

Виды обучения	Количество обучаемых, человек				
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
<b>Руководители, специалисты, служащие</b>					
Обязательные виды обучения	240	250	260	270	280
Информационно-консультационные услуги, повышение квалификации	200	210	220	230	240
Подготовка по программам среднего и высшего образования	5	7	9	11	13
Переподготовка	120	130	140	150	160
<b>Рабочие</b>					
Обязательные виды обучения	650	670	690	710	730
Подготовка по новой профессии	50	60	70	80	90
Переподготовка по 2 профессии	100	110	120	130	140
Повышение квалификации	450	470	490	510	530

Обязательные виды обучения для руководителей, специалистов, и служащих включает предаттестационную подготовку, обучение по охране труда, промышленной безопасности. Информационно-консультационные услуги предусматривают посещение семинаров, тренингов, вебинаров. Также заплани-

рованы курсы повышения квалификации для руководителей, специалистов, и служащих, подготовка по программам среднего и высшего образования, и переподготовка сотрудников.

Обязательные виды обучения для рабочих включают обучение по охране труда, пожарно-техническому минимуму, оказанию первой медицинской помощи, правилам промышленной безопасности, получение допусков. Также для рабочих будет проводиться подготовка по новой профессии, переподготовка по 2 профессии, повышение квалификации.

Для составления бюджета необходимо определить стоимость обучения на 1 человека. Результаты представлены в таблице 32.

Таблица 32 – Стоимость обучения в расчете на 1 человека

Виды обучения	Стоимость обучения на 1 человека, в рублях				
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
<b>Руководители, специалисты, служащие</b>					
Обязательные виды обучения	5000	5165	5320	5458	5595
Информационно-консультационные услуги, повышение квалификации	3000	3099	3192	3275	3357
Подготовка по программам среднего и высшего образования	50000	51650	53200	54583	55947
Переподготовка	20000	20660	21280	21833	22379
<b>Рабочие</b>					
Обязательные виды обучения	3000	3099	3192	3275	3357
Подготовка по новой профессии	20000	20660	21280	21833	22379
Переподготовка по 2 профессии	15000	15495	15960	16375	16784
Повышение квалификации	13000	13429	13832	14191	14546

Таким образом определена стоимость различных видов обучения в расчете на 1 человека. Также произведена корректировка стоимости в соответствии с индексами роста цен.

В таблице 33 представлен бюджет обучения персонала на 2018 – 2022 гг.

Таблица 33 – Бюджет обучения персонала на 2018 – 2022 гг.

Виды обучения	Стоимость обучения, в тыс. руб.				
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
<b>Руководители, специалисты, служащие</b>					
Обязательные виды обучения	1200	1291	1383	1474	1567
Информационно-консультационные услуги, повышение квалификации	600	651	702	753	806
Подготовка по программам среднего и высшего образования	250	362	479	600	727
Переподготовка	2400	2686	2979	3275	3581
<b>Рабочие</b>					
Обязательные виды обучения:	1950	2076	2202	2325	2450
Подготовка по новой профессии	1000	1240	1490	1747	2014
Переподготовка по 2 профессии	1500	1704	1915	2129	2350
Повышение квалификации	5850	6312	6778	7238	7710
Итого	14750	16321	17928	19541	21204

Таким образом, затраты на обучение персонала в 2018 году составят 14,7 млн. руб., в 2019 г. – 16,3 млн. руб., в 2020 г. – 17,9 млн. руб., в 2021 г. – 19,5 млн. руб., в 2022 г. – 21,2 млн. руб.

### 3.3 Экономическое обоснование разработанного плана

Реализация мероприятий по совершенствованию стратегического управления персоналом АО «Покровский рудник» будет способствовать формированию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией.

В результате профессионального роста работников предприятия повысится производительность труда, а также снизятся потери от производственного брака. Также ожидаемо снижение издержек производства, связанных с ликвидацией последствий нарушений технологии выполнения работ и порчи оборудования по причине неправильной его эксплуатации.

Сотрудники будут готовы к выполнению новых производственных функций, связанных с преобразованием предприятия в автоклавно-гидрометаллургический комплекс.

Также можно отметить, что персонал, обладающий стабильными качественными характеристиками, будет оказывать значительное влияние на эффективность деятельности предприятия, обеспечивая тем самым его конкурентоспособность.

Высокий уровень компетентности работников, задействованных в системе управления промышленной безопасности, способствует повышению безопасности труда, а также снижению травматизма сотрудников и аварийности состояния производственной техники.

Для определения экономической эффективности сделаны прогнозы на 2018 - 2022 гг. без учета реализации мероприятия и с учетом реализации.

В таблице 34 представлен прогноз показателей выручки, себестоимости и чистой прибыли на 2018 - 2022 гг. Также рассчитана рентабельность продаж. Прогнозирование проведено статистическим методом с помощью среднего коэффициента роста.

Таблица 34 – Прогноз показателей деятельности АО «Покровский рудник» без учета реализации мероприятия на 2018 – 2022 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.				
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Выручка	18 627 214	18 959 239	19 291 265	19 623 290	19 955 316
Себестоимость	12 082 669	12 169 566	11 880 311	11 841 824	11 636 158
Чистая прибыль	5 562 863	5 771 222	6 299 310	6 614 246	7 071 284
Рентабельность продаж	0,30	0,30	0,33	0,34	0,35

Предположим, что в результате реализации стратегического плана по развитию персонала АО «Покровский рудник» выручка увеличится на 1 %. Рассчитанные показатели выручки, себестоимости, чистой прибыли с учетом реализации мероприятия представлены в таблице 35.

Таблица 35 – Прогноз показателей деятельности АО «Покровский рудник» с учетом реализации мероприятия на 2018 – 2022 гг.

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.				
	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Выручка	18 813 486	19 148 831	19 484 177	19 819 523	20 154 869
Себестоимость	12 097 419	12 185 887	11 898 239	11 861 365	11 657 362
Чистая прибыль	5 708 657	5 918 502	6 448 047	6 764 435	7 222 880
Рентабельность продаж	0,30	0,31	0,33	0,34	0,36

Эффективность реализации мероприятия выражается в изменении показателей выручки и чистой прибыли. Расчет экономического эффекта представлен в таблицах 36, 37.

Таблица 36 – Сравнение показателей выручки

Год	Значение показателя, тыс. рублей		Эффект, тыс. рублей
	Выручка без учета реализации мероприятия	Выручка с учетом реализации мероприятия	
2018	18 627 214	18 813 486	186 272
2019	18 959 239	19 148 831	189 592
2020	19 291 265	19 484 177	192 913
2021	19 623 290	19 819 523	196 233
2022	19 955 316	20 154 869	199 553

Таким образом, в результате реализации мероприятия выручка предприятия в 2018 году увеличится на 186 млн. руб., в 2019 году – на 189 млн. руб., в 2020 году – на 192 млн. руб., 2021 году – на 196 млн. руб., 2022 году – на 199 млн. руб.

Таблица 37 – Сравнение показателей чистой прибыли

Год	Значение показателя, тыс. рублей		Эффект, тыс. рублей
	Чистая прибыль без учета реализации мероприятия	Чистая прибыль с учетом реализации мероприятия	
2018	5 562 863	5 708 657	145 794
2019	5 771 222	5 918 502	147 280
2020	6 299 310	6 448 047	148 737
2021	6 614 246	6 764 435	150 188
2022	7 071 284	7 222 880	151 597

Анализ данной таблицы показал, что результате реализации мероприятия чистая прибыль предприятия в 2018 году увеличится на 145 млн. руб., в 2019 году – на 147 млн. руб., в 2020 году – на 148 млн. руб., 2021 году – на 150 млн. руб., 2022 году – на 151 млн. руб.

Сравнение прогнозируемых показателей выручки АО «Покровский рудник» представлено на рисунке 7.

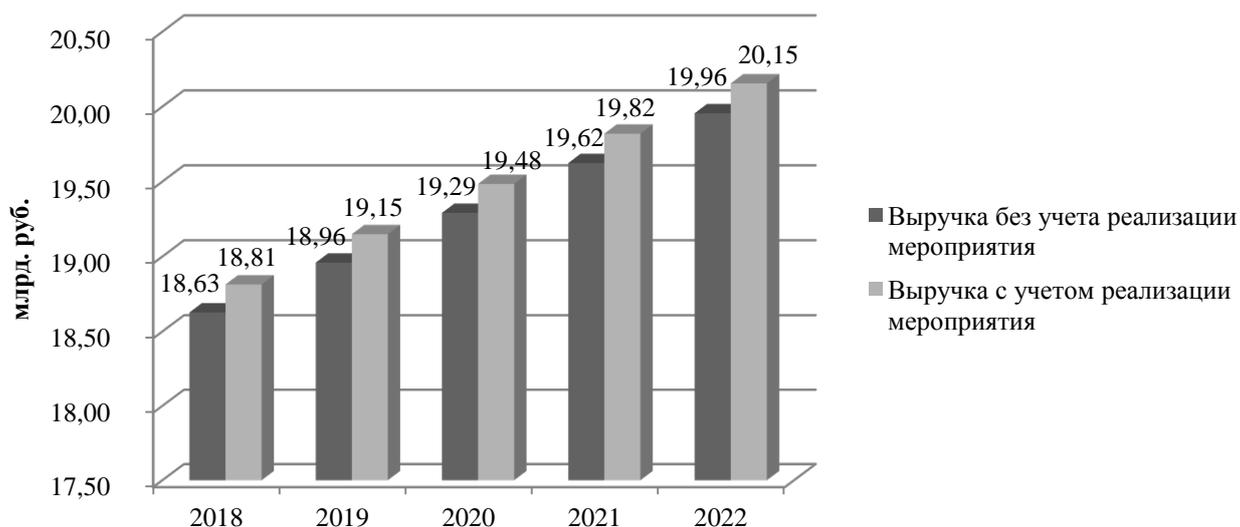


Рисунок 7 – Показатели выручки

Сравнение прогнозируемых показателей чистой прибыли АО «Покровский рудник» представлено на рисунке 8.

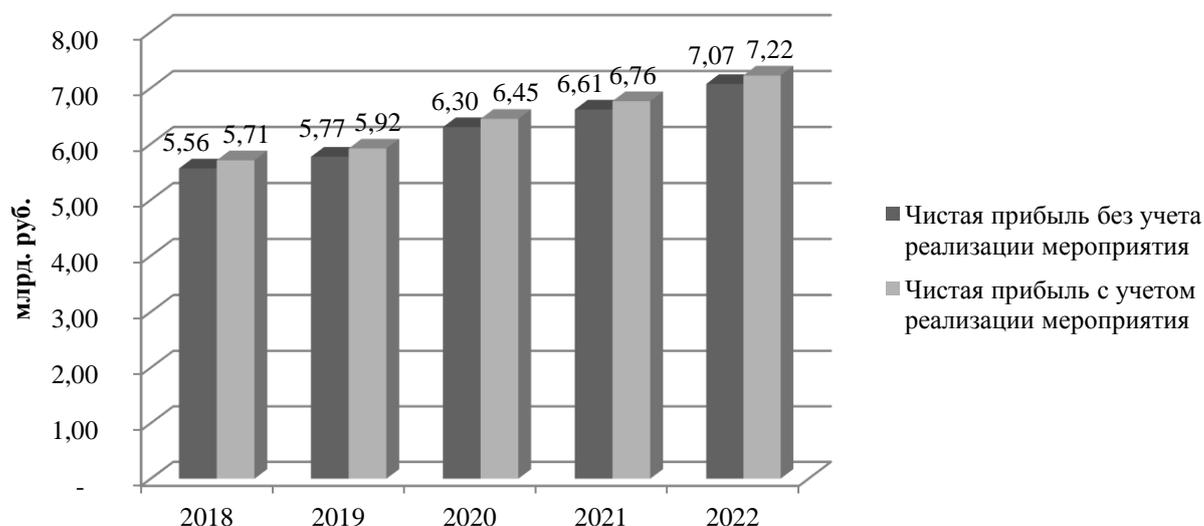


Рисунок 8 – Показатели чистой прибыли

Еще одним показателем экономической эффективности является рентабельность. Расчеты рентабельности предлагаемого мероприятия представлены в таблице 38.

Таблица 38 – Расчет рентабельности предложенного мероприятия

Год	Экономический результат реализации мероприятия, тыс. руб.	Затраты на получение экономического результата, тыс. руб.	Рентабельность, в процентах
2018	145 794	14 750	988,43
2019	147 280	16 321	902,38
2020	148 737	17 928	829,62
2021	150 188	19 541	768,60
2022	151 597	21 204	714,94

По данной таблице можно сделать вывод, что рентабельность мероприятий по развитию персонала в 2018 году составляет 988 %, в 2019 г. – 902 %, в 2020 г. – 829 %, в 2021 г. – 768 %, в 2022 г. – 714 г.

Таким образом, в данной главе предложены следующие направления совершенствования стратегического управления персоналом: создание системы стратегического планирования персонала, совершенствование системы найма и адаптации персонала, совершенствование системы обучения и развития персонала. Данные процессы были подробно описаны по этапам реализации.

Также составлен стратегический план развития персонала АО «Покровский рудник на 2018 – 2022 гг. Определены цели развития персонала: обучение технологиям извлечения золота; накопление опыта использования современного оборудования; освоение технологий эксплуатации и ремонта оборудования; совершенствование профессионального мастерства.

Определены формы и методы развития персонала по целевым категориям, определена численность обучаемых, составлен бюджет.

Далее дана оценка разработанному стратегическому плану по развитию персонала. Выявлено, что обучение будет способствовать формированию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Также рассчитан экономический эффект от внедрения мероприятий.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате выполнения выпускной квалификационной работы все поставленные задачи выполнены.

Раскрыты теоретические аспекты стратегического управления персоналом, а именно изучена сущность стратегии управления персоналом, рассмотрены ее цели и задачи, изучено влияние внешней и внутренней среды предприятия на управление персоналом.

Неопределенность и динамика факторов окружающей среды определяет актуальность использования методов стратегического менеджмента.

Стратегическое управление персоналом направлено на формирование конкурентоспособного трудового потенциала организации с целью реализации стратегии управления персоналом. Исходя из долгосрочных целей организации, формируется политика в отношении найма персонала, его оценки, вознаграждения, развитие и мотивация труда. При этом учитываются условия, в которых действует организация.

Цель стратегического управления персоналом заключается в обеспечении скоординированного и адекватного трудового потенциала в организации, который будет соответствовать состоянию внешней и внутренней среды на предстоящий длительный период времени.

Разработка и реализация стратегии управления персоналом должна проходить в тесной взаимосвязи со стратегией развития предприятия – это обусловит успешность предприятия в достижении поставленных целей.

В качестве субъекта стратегического управления персоналом, как правило, выделяют службу управления персоналом компании. Кроме того, к субъектам относят вовлеченных по роду своей деятельности высших руководителей линейного и функционального уровня.

В качестве объекта стратегического управления персоналом можно рассматривать весь совокупный потенциал организации. Сюда же относят динамику его развития, его структуру, систему взаимосвязей, кадровую политику, ме-

тоды и технологии управления, которые базируются на принципах стратегического управления, управление персоналом, а также стратегического управления персоналом.

В ходе анализа внешней среды АО «Покровский рудник» выявлены возможности и угрозы, которые предприятие должно учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Выявленные угрозы внешней среды:

- увеличение затрат на восполнение природных ресурсов;
- сокращение объема инвестиций и замораживание капиталоемких проектов;
- рост цен на импортное оборудование и его обслуживание;
- увеличение стоимости материальных и энергетических ресурсов;
- уход иностранных компаний и инвесторов из российского бизнеса;
- дефицит высококвалифицированных рабочих кадров на рынке труда;
- ужесточение конкуренции.

Выявленные возможности внешней среды:

- льготное налогообложение;
- открытие новых месторождений;
- внедрение высокотехнологичного оборудования и инновационных технологий;
- поддержка инвесторов;
- эффективное взаимодействие с учебными заведениями;
- развитие инфраструктуры.

Для определения уровня влияния внешних факторов на предприятие проведен EFAS-анализ, степень важности возможностей и угроз для предприятия выявлена путем построения матрицы возможностей и матрицы угроз.

Наибольшее стратегическое значение имеют возможности: поддержка инвесторов, взаимодействие с учебными заведениями.

Возможность внедрения высокотехнологичного оборудования и инновационных технологий используется в случае, если предприятие имеет соответ-

ствующие ресурсы.

Угроза увеличения стоимости материальных и энергетических ресурсов – угроза, которая должна немедленно устраняться вследствие большой опасности несения убытков предприятием. Такая угроза, как рост цен на импортное оборудование и его обслуживание представляет среднюю опасность и должна устраняться во вторую очередь. В случае с остальными угрозами необходимо контролировать ситуацию и не спешить с действиями.

С целью анализа внутренней среды проведены организационный, производственный, финансовый и кадровый срезы.

Проведенный анализ деятельности выявил, что объемы добычи на предприятии снижаются. Показатель добычи золота в 2016 г. снизился на 33,01 % по сравнению с 2014 г.

За период 2014 – 2016 гг. выручка предприятия увеличилась на 664 млн. руб. (или на 3,65 %). Себестоимость снизилась на 24,96 % в 2016 г. по сравнению с 2014 г. За счет снижения себестоимости прибыль предприятия значительно возросла. В 2016 г. объем чистой прибыли составил 5,15 млрд. руб., что на 229,69 % больше показателя прибыли в 2014 г.

Увеличение выручки и чистой прибыли предприятия в сравнении с предыдущими годами при наличии факта снижения объемов добычи стало следствием роста цены на золото.

Также выявлено, что каждый год снижается численность персонала. За период 2012 – 2016 гг. среднесписочная численность снизилась на 20,7 %. Сокращение персонала связано со снижением объемов добычи драгоценных металлов, а также со стратегией снижения себестоимости.

Финансовый анализ деятельности АО «Покровский рудник» показал улучшение экономических показателей.

За период 2014 – 2016 гг. наблюдается увеличение рентабельности активов на 5 %, рентабельности собственного капитала на 5,49 %, рентабельности заемного капитала 85,35 %, рентабельности продаж на 18,74 %, и рентабельности продукции на 32,62 %. Положительная динамика показателя рентабельно-

сти говорит о повышении эффективности использования вложенного в предприятие капитала. Тем не менее, показатели рентабельности предприятия ниже среднеотраслевого уровня.

Высокое значение коэффициента автономии показывает стабильность работы предприятия, а также высокую степень независимости от кредиторов. Большая часть активов организации финансируется за счет устойчивых источников: собственных средств и долгосрочных пассивов.

Проведенные срезы внутренней среды позволили выделить сильные и слабые стороны. Оценка степени важности и влияния факторов дана с помощью IFAS-анализа.

Наиболее значимыми факторами, определяющими сильные стороны деятельности АО «Покровский рудник», являются:

- высокая компетенция функциональных руководителей;
- строительство автоклавно-гидрометаллургического комплекса;
- использование современных технологий.

В свою очередь наиболее значимыми факторами, определяющими слабые стороны для предприятия, являются:

- зависимость от изменения курса национальной валюты;
- снижение объемов добычи золота.

На основе анализа внешней и внутренней среды предприятия, проведен SWOT-анализ.

Посредством SWOT-анализа сформированы стратегии использования возможностей и обеспечения защиты от угроз.

Анализ стратегии управления персоналом АО «Покровский рудник» выявил, что на предприятии отсутствует документально зафиксированная стратегия управления персоналом. Она отражена в таких локально-нормативных документах как Устав, Коллективный договор, Правила внутреннего трудового распорядка, Положение об оплате труда работников, Положение о вахтовом методе организации работ, Положение о премировании рабочих, служащих,

специалистов и руководящих работников, Положение о дисциплинарной ответственности, Положение об аттестации персонала.

Анализ кадровой стратегии предприятия проведен по следующим элементам: планирование, найм и адаптация, обучение и профессиональное развитие персонала, оплата и стимулирование труда, оценка персонала.

Проведенный анализ стратегического управления персоналом показал, что на предприятии разработаны и документированы большинство процессов управления персоналом.

Также выявлены следующие проблемы. Процесс стратегического планирования персонала отсутствует. Отсутствует тщательный первичный отбор персонала. Программы обучения и развития персонала не связаны с долгосрочными бизнес-целями.

Учитывая общую стратегию предприятия, существующие недостатки в процессах управления персоналом, а также основываясь на стратегии управления персоналом АО «Покровский рудник», целесообразно предложить пути ее совершенствования:

- создание системы стратегического планирования персонала;
- совершенствование системы найма и адаптации персонала;
- совершенствование системы обучения и развития персонала.

Данные мероприятия помогут улучшить процессы управления персоналом предприятия, а также повысить эффективность его деятельности качество выполняемой работы.

Далее сформулирована стратегия управления персоналом. Ее главная цель заключается в кадровом обеспечении стратегических проектов Общества, повышении уровня профессионализма сотрудников, совершенствовании системы мотивации и повышения лояльности персонала.

Также составлен стратегический план развития персонала АО «Покровский рудник на 2018 – 2022 гг. Определены цели развития персонала: обучение технологиям извлечения золота; накопление опыта использования современно-

го оборудования; освоение технологий эксплуатации и ремонта оборудования; совершенствование профессионального мастерства.

Определены формы и методы развития персонала по целевым категориям, определена численность обучаемых, составлен бюджет.

Теоретическое обучение будет проводиться в ЧНПОУ «Покровский горный колледж»; практическое обучение работников будет осуществляться в структурных подразделениях АО «Покровский рудник» под руководством наставников согласно программам, разработанным по каждой специальности.

Далее дана оценка разработанному стратегическому плану по развитию персонала. Выявлено, что обучение будет способствовать формированию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Также рассчитан экономический эффект от внедрения мероприятий.

В результате профессионального роста работников предприятия повысится производительность труда, а также снизятся потери от производственного брака. Также ожидается снижение производственных издержек, связанных с нарушениями технологии выполнения работ и порчи оборудования по причине его неправильной эксплуатации.

Затраты на обучение персонала в 2018 году составят 14,7 млн. руб., в 2019 г. – 16,3 млн. руб., в 2020 г. – 17,9 млн. руб., в 2021 г. – 19,5 млн. руб., в 2022 г. – 21,2 млн. руб.

В результате реализации мероприятия выручка предприятия в 2018 году увеличится на 186 млн. руб., в 2019 году – на 189 млн. руб., в 2020 году – на 192 млн. руб., 2021 году – на 196 млн. руб., 2022 году – на 199 млн. руб.

Также увеличится чистая прибыль предприятия в 2018 году на 145 млн. руб., в 2019 году – на 147 млн. руб., в 2020 году – на 148 млн. руб., 2021 году – на 150 млн. руб., 2022 году – на 151 млн. руб.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление / Д. Аакер. – СПб.: Питер, 2013. – 496 с.
- 2 Абдукаримов, В. И. Стратегия развития персонала в системе стратегического менеджмента / В. И. Абдукаримов // Социально-экономические явления и процессы. – 2014. – № 8. – С. 7-14.
- 3 Абрамов, А.А. Стратегия управления профессиональным развитием персонала / А.А. Абдукаримов // Вестник Государственного университета управления. – 2014. – № 19. – С. 113 – 116.
- 4 Абрютина, М. С. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебно-практическое пособие / М. С. Абрютина, А. В. Грачев. – М.: Дело и сервис, 2014. – 256 с.
- 5 Адамов, В.И. Экономика и статистика фирмы / Адамов, В.И. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 289 с.
- 6 Акишина, М. Л. Разработка стратегии формирования персонала / М. Л. Акишина // Вестник Алтайского государственного университета. – 2014. – № 5. – С. 31-34.
- 7 Алексеев, С.И. Исследование систем управления: Учебное пособие / С.И. Алексеев. – М.: МЭСИ, 2014. – 128с.
- 8 Алимбеков, Т. А. Формирование и реализация стратегии управления персоналом / Т. А. Алимбеков // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2014. – № 4. – С. 18-21.
- 9 Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Ф. Аналоуи, А. Карамии. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 400 с.
- 10 Армстронг, М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. – М. : Инфра-М, 2015. - 328 с.
- 11 Ахметова, Г. З. Современные проблемы управления и развития персонала / Г. З. Ахметова, И. В. Иванова // Научно-исследовательские публикации. – 2014. – № 3. – С. 23-35.

12 Бабук, И. М. Экономика предприятия: учебное пособие / И. М. Бабук. – Минск: Информационно-вычислительный центр Министерства финансов, 2012. – 326 с.

13 Базаров, Т.Ю. Управление персоналом: Учебное пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / Т.Ю. Базаров. – М.: Академия, 2016. - 224 с.

14 Бабилурова, Н. Г. Развитие профессионального потенциала персонала корпораций машиностроительного комплекса / Н. Г. Бабилурова // Вестник Челябинского государственного университета. – 2013. – № 6. – С. 43-49.

15 Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 365 с.

16 Белоусов, В.В. Стратегия развития персонала как фактор повышения конкурентоспособности промышленного предприятия : автореф. диссертации / В. В. Белоусов. - Ижевск, 2013. – 28 с.

17 Бессонова, М.А. К проблеме взаимодействия системы стратегического управления персоналом со стратегическим управлением организацией / М.А. Бессонова // Научные труды SWorld. – 2013. – № 4. – С. 44-50.

18 Борисенко, Н.С. Стратегический подход в управлении персоналом / Н.С. Борисенко, М.М. Мухамедова // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2014. – № 27. – С. 47-51.

19 Бородин, А. В. Человеческий капитал компании: пути повышения эффективности его использования / А. В. Бородин, С. С. Сорочайкин, Н. В. Шаш // Человек и труд. – 2013. – № 8. – С. 58-61.

20 Бородина, О. Н. Экономическая эффективность кадровой политики развития предприятия / О. Н. Бородина // Вестник Омского университета. – 2013. – № 4. – С. 216-219

21 Бритченко, Г. И. Особенности формирования современной кадровой политики промышленных предприятий / Г. И. Бритченко // Научно-исследовательские публикации. – 2014. – № 4. – С. 13-16.

22 Веснин, В.Р. Основы менеджмента: учебник / В.Р.Веснин. – М.: Проспект, 2013. – 320 с.

23 Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – М: Гардарики, 2013. - 296с.

24 Власова, Е.М. Система мотивации: как привлечь и удержать / Е.М. Власова, Т.В. Копачевская // Управление персоналом. - 2014. - № 8. - С. 30-32

25 Воеводина, Н.С. Управление персоналом в России: на пути к достижению стратегических целей компании / Н.С. Воеводина // Управление персоналом. – 2013. – № 14. – С. 35-41.

26 Воробьев, А. Д. Стратегическое управление персоналом / А. Д. Воробьев // Управление персоналом. – 2014. – №15. – С. 40-45.

27 Горшкова, Л. А. Современный подход к организационному развитию / Л. А. Горшкова, Б. Н. Поплавский // Науковедение. – 2014. – № 3. – С. 18-23.

28 Грузинов, В.П. Экономика предприятия: Учебник для вузов / В. П. Грузинов. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 553с.

29 Грядовой, Д.И. Социальное управление. Теория, методология, практика / Д.И. Грядовой, С.С. Маилян, В.Я. Кикоть.: М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 311 с.

30 Дериховская, В. И. Взаимосвязь развития персонала и стратегии управления персоналом / В. И. Дериховская // Бизнес информ. – 2013. – № 7. – С. 31- 45.

31 Елизаров, Ю. Ф. Экономика организаций: учебник / Ю. Ф. Елизаров. – М.: Экзамен, 2013. – 495 с.

32 Жабина, С. Б. Специфика выбора стратегии развития промышленного предприятия / С. Б. Жабина // Вестник Астраханского государственного университета. – 2014. – № 4. – С. 31-35.

33 Журавлев, В. В. Анализ хозяйственно-финансовой деятельности предприятий / В.В. Журавлев. – М.: Инфра-М, 2014. – 135 с.

34 Забирова, Л.М. Горизонтальная интеграция в стратегическом управлении персоналом / Л.М. Забирова // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. – 2014. – № 2. – С. 68-74.

35 Ибрагимова, Н.У. Подходы к стратегическому управлению персоналом развивающейся организации / Н.У.Ибрагимова, Р.Манаков // Актуальные вопросы современной науки. – 2016. – № 3. – С. 58-61.

36 Иванова, В.С. Стратегическое управление персоналом как элемент системы управления персоналом / В.С. Иванова // В мире науки и инноваций: сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2015. – № 1. – С. 47-49.

37 Карпушин, Е.С. Целесообразность реализации стратегий управления персоналом / Е.С. Карпушин // Экономика. Бизнес. Право. – 2016. – № 11. – С. 21 – 28.

38 Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация : учеб. пособие / А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - М.: Инфра-М, 2013. - 301 с.

39 Киселев, А.А. Современные проблемы в реализации стратегического подхода к управлению персоналом организации / А.А. Киселев // Современное общество, образование и наука. – 2013. – № 1. – С. 75-77.

40 Князева, О.В. Стратегия управления персоналом: предпосылки внедрения стратегического подхода к управлению персоналом в российских компаниях / О.В. Князева // Российское предпринимательство. – 2014. – № 1. – С. 60-65.

41 Крылова, М.А. Построение комплексной стратегии управления персоналом на основе анализа факторов развития предприятия / М.А. Крылова // Новая наука. – 2017. – № 3. – С. 63–69.

42 Коробченко, Л.Э. Место и значение стратегического управления персоналом в системе стратегического управления организацией / Л.Э. Коробченко // Современное состояние и пути развития науки и практики. – 2016. – № 2. – С. 100-103.

43 Короленко, Ю.Н. Стратегия управления персоналом как важнейшая составляющая в управлении организации / Ю.Н. Короленко // Современные технологии управления персоналом. – 2016. – № 1. – С. 33–38.

44 Коптева, К. В. Профессиональное обучение как основа развития персонала организации / К. В. Коптева // Основы экономики, управления и права. 2013. – № 4. – С. 34-41.

45 Котляр, Б.А. Стратегии управления персоналом в повышении эффективности производства / Б.А. Котляр // Metallurg. – 2013. – № 8. – С. 14-15.

46 Кощеева, А. И. Процесс разработки кадровой стратегии предприятия / А. И. Кощеева // Вестник Удмуртского университета. – 2013. – № 2. – С. 24-27.

47 Красильникова, М. Д. Профессиональная подготовка персонала: кадровые стратегии работодателей / М. Д. Красильникова, Н. В. Бондаренко // Вопросы образования. – 2014. – № 4. – С. 16-19.

48 Круглова, И.Э. Использование стратегии управления персоналом как основа снижения уровня текучести кадров организации / И.Э. Круглова, О.С. Нюркин // Современные технологии управления персоналом. – 2015. – № 1. – С. 77–82.

49 Лабунский, Л. В. Факторы развития компетенций персонала горнодобывающего предприятия / Л. В. Лабунский // Горный научно-технический журнал. – 2013. – № 1. – С. 41-45.

50 Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент : учеб. для бакалавров / Б. Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 508 с.

51 Левитский, Б. В. Развитие персонала в российских организациях на основе компетентностного подхода / Б. Левитский // Проблемы теории и практики управления. – 2013. – № 5. – С. 123-127.

52 Марченкова, Е. Г. Внутрифирменное обучение как фактор повышения стандартов производства и качества работы сотрудников / Е. Г. Марченкова, К. Н. Белогай // Вестник Кемеровского государственного университета. – 2013. – № 4. – С. 17-24.

53 Мельникова, Е. В. Стратегические аспекты управления развитием персонала / Е. В. Мельникова // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. – № 4. – С. 32-34.

54 Михалкина, Е.В. Управление человеческими ресурсами организации: теория, процессы, технологии / Е.В. Михалкина.- Ростов-на-Дону: Южный федеральный университет, 2013. - 428 с.

55 Моргунов, Е. Б. Управление персоналом: исследование, оценка и обучение / Е. Б. Моргунов. - М. : Юрайт, 2014. - 562 с.

56 Морковина, С. С. Совершенствование системы развития персонала / С. С. Морковина, С. Ю. Троцюк // Успехи современного естествознания. – 2012. - № 4. – С. 12-20.

57 Назаренко, М. А. Обучение персонала в соответствии со стратегией развития организации / М. А. Назаренко // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2014. – № 5. – С. 25-29.

58 Немцев, А. Д. Методика экономической оценки необходимости и целесообразности развития персонала / А. Д. Немцев, И. Н. Махмудова // Вестник Волжского университета. – 2013. – № 1. – С. 4-18.

59 Никифорова, Е. В. Методологические аспекты информационного обеспечения анализа эффективности обучения и развития персонала на примере корпоративного университета ОАО "АВТОВАЗ" / Никифорова Е. В., Банников С. И. // Экономический анализ: теория и практика. - 2014. - № 1. - С. 25-31.

60 Нуриджанов, А.Э. Стратегия управления персоналом как фактор повышения эффективности деятельности предприятия / А.Э. Нуриджанов // Вестник Башкирского университета. – 2013. – № 3. – С. 701-704.

61 Опарина, Н. Н. Оценка эффективности обучения и развития топ-менеджеров / Н. Н. Опарина // Справочник кадровика. – 2011. – № 12. С. 36-40.

62 Панфилова, Е.Е. Система KPI в стратегическом управлении персоналом промышленной организации / Е.Е. Панфилова // Актуальные проблемы управления. – 2016. – № 3. – С. 233-235.

63 Пархомчук, М. А. Стратегия управления человеческими ресурсами организации / М. А. Пархомчук // Вестник Курской государственной академии. – 2014. – № 4. – С. 32-35.

64 Петров, А. Н. Стратегический менеджмент / А. Н. Петров. - СПб. : Питер, 2013. - 496 с.

65 Петряков, П. А. Корпоративное обучение персонала как стратегия развития организации / А. П. Петряков // Академический вестник Российской академии образования. – 2013. – № 3. – С. 17-21.

66 Пиримбетова, Ж.К. Стратегический подход к управлению персоналом как конкурентное преимущество компании / Ж.К. Пиримбетова // Инновационное развитие социально-экономических систем. – 2017. – № 3. – С. 129-133.

67 Примак, Д.Д. Совершенствование системы управления персоналом в рамках стратегического управления организацией / Д.Д. Примак // Человеческий капитал и профессиональное образование. - 2015. - № 3. - С. 52-58.

68 Пыжова, Л. А. Управление развитием персонала как фактор роста эффективности труда / Л. А. Пыжова // Молодой ученый. – 2014. – №8. – С. 565-567.

69 Рафикова, Н.Т. Основы статистики: учебное пособие / Н.Т. Рафикова. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 352 с.

70 Русская, Е. Л. Развитие персонала на современном этапе / Е. Л. Русская // Вестник Омского университета. – 2013. – № 4. – С. 24-34.

71 Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г.В. Савицкая. – Минск: Новое знание, 2013. – 688 с.

72 Самсонов, Н.Ю. Иностраные золотодобывающие компании в России: прогнозная добыча / Н.Ю. Самсонов // Всероссийский экономический журнал. – 2013. – №10. – С. 15-17

73 Сафронов, И.А. Экономика предприятия: Учебник / И. А. Сафронов. – М.: Юристъ, 2013. – 584с.

74 Свистунов, В. Н. Стратегия развития персонала / В. Н. Свистунов // Служба кадров и персонал. – 2013. – № 8. – С. 31-33.

75 Сигида, В.Р. Стратегическое управление персоналом и его взаимосвязь с управлением организацией / Сигида В.Р., Кадыров Т.Е., Семенова Н.К. // Молодой ученый. – 2016. – № 12. – С. 1438-1443.

76 Сеницына, О.Н. Стратегический подход к управлению персоналом / О.Н.Сеницына // Традиционные национально-культурные и духовные ценности как фундамент инновационного развития России. – 2014. – № 1. – С. 90-94.

77 Соколов, В.М. Добыча золота в России: закономерности роста / В.М. Соколов // ЭКО. – 2012. - №8. - С. 119-120.

78 Соловьева, Ю. Ю. Особенности управления персоналом в условиях выбора альтернатив / Ю. Ю. Соловьева // Интерэкспо. – 2014. – № 2. – С. 23-25.

79 Сорока, В. А. Критерии оценки эффективности внутрифирменного обучения / В. А. Сорока // Интеграция образования. – 2014. – № 4. – С. 25-30.

80 Судакова, Е. С. Взаимосвязь развития трудового потенциала персонала и эффективности организации / Е. С. Судакова // Науковедение. – 2014. – № 2. – С. 34-38.

81 Сухорученко, О. В. Развитие концепции профессионального развития персонала / О. В. Сухорученко // Науковедение. – 2013. – №5. С. 11-16.

82 Таланова, Н.В. Взаимосвязь стратегии управления организацией и стратегии управления персоналом / Н.В. Таланова // Вестник российского университета кооперации. – 2015. – № 3. – С. 73–77.

83 Татарников, Е.А. Стратегическое управление предприятием – М.: Альфа-Пресс, 2013. – 237 с.

84 Телегина, Л.Н. Особенности формирования стратегии управления персоналом / Л.Н. Телегина // Никоновские чтения. – 2013. - № 16. – С. 364–366.

85 Федорова, Е.И. О стратегическом управлении персоналом предприятия / Е.И. Федорова // Инновационное развитие. – 2015. – № 4. – С. 25-28.

86 Федосова, Р. Н. Личностный потенциал персонала: программы развития / Р. Н. Федосова // Вестник Финансового университета. – 2013. – № 3. – С. 21-26.

87 Хорошилова, В.О. Стратегическое управление промышленным предприятием как основа стратегического управления персоналом / В.О. Хорошилова // Наука и образование в глобальных процессах. – 2017. – № 1. – С. 107-113.

88 Царегородцев, Ю. Н. Выбор форм организации профессионального развития управленческого персонала горнодобывающих предприятий / Ю. Н. Царегородцев, Ю. Е. Ефремова // Горный научно-технический журнал. – 2014. - № 4. – С. 43-45.

89 Шлендер, П.Э. Управление персоналом: учебное пособие для студентов вузов / П.Э. Шлендер. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 319 с.

90 Ярушина, Я. П. Развитие управленческой компетенции менеджера по подбору персонала / Я. П. Ярушина // Организация и управление. – 2013. – № 3. – С. 34-39.

91 Aup. Ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – URL: <http://www.aup.ru>. – 20.09.2017.

92 Cfin. Ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – URL: <http://www.cfin.ru>. – 10.05.2017.

93 E-executive. Ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – URL: <http://www.e-executive.ru>. – 13.04.2017.

94 Finansovyeyesovety. Ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – URL: <http://finansovyeyesovety.ru>. – 23.09.2017.

95 Fin-admin. Com [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – URL: <http://fin-admin.com>. – 27.09.2017.

96 Hr-portal. Ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – URL: <http://www.hr-portal.ru>. – 15.04.2017.

97 Kinrossgold. Ru [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – URL: <http://kinrossgold.ru>. – 24.06.2017.

98 Klerk. Ru [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – URL: <http://www.klerk.ru>. – 29.04.2017.

99 Nordgold. Com [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – URL: <http://www.nordgold.com>. – 21.05.2017

100 Petropavlovsk. Ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – URL: <http://www.petropavlovsk.ru>. – 16.05.2017.

101 Polymetalinternational. Com [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – URL: <https://www.polymetalinternational.com>. – 23.08.2017.

102 Polyus. Com [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – URL: <http://polyus.com>. – 12.04.2017.

103 Rhm. Ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – URL: <http://www.rhm.ru>. – 10.05.2017.

104 Rhr. Ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – URL: <http://www.rhr.ru>. – 15.04.2017.

105 Stplan. Ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – URL: <http://www.stplan.ru>. – 13.05.2017.

106 Tomanage. Ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – URL: <http://www.tomanage.ru>. – 10.05.2017.

107 Top-personal. Ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – URL: <http://www.top-personal.ru>. – 15.05.2017.

108 Ugold. Ru [Электронный ресурс]: офиц. сайт. – URL: <http://www.ugold.ru>. – 17.05.2017.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

### Отчет о финансовых результатах АО «Покровский рудник» за 2016 г.

#### Отчет о финансовых результатах за Январь - Декабрь 2016 г.

Дата (число, месяц, год)	Коды			
Форма по ОКУД	0710002			
по ОКПО	31	12	2016	
ИНН	35038269			
по ОКВЭД	2818002192			
по ОКФС	13.20.41			
по ОКЕИ	47	32		
по ОКЕИ	384			

Организация Открытое акционерное общество "Покровский рудник" по ОКПО  
 Идентификационный номер налогоплательщика \_\_\_\_\_ ИНН 2818002192  
 Вид экономической деятельности Добыча руд и песков драгоценных металлов по ОКВЭД  
 Организационно-правовая форма / форма собственности совместная собственность субъектов РФ и иностранная / собственность по ОКФС / ОКФС  
 Открытое акционерное общество / общество  
 Единица измерения: в тыс. рублей по ОКЕИ

Пояснения	Наименование показателя	Код	За Январь - Декабрь 2016 г.	За Январь - Декабрь 2015 г.
	Выручка	2110	18 832 657	15 892 148
	в том числе:			
п.7	Драгоценные металлы		18 602 568	15 598 690
	Себестоимость продаж	2120	(12 190 989)	(13 091 491)
	в том числе:			
	Драгоценные металлы		(11 989 042)	(12 838 418)
	Валовая прибыль (убыток)	2100	6 641 668	2 800 657
	Коммерческие расходы	2210	-	-
	в том числе:			
	Управленческие расходы	2220	(246 657)	(215 078)
	в том числе:			
	Прибыль (убыток) от продаж	2200	6 395 011	2 585 579
	Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
	Проценты к получению	2320	934 381	512 863
	в том числе:			
	Проценты к получению	23201	934 381	512 863
п.6	Проценты к уплате	2330	(274 376)	(215 047)
	в том числе:			
	Проценты к уплате	23301	(274 376)	(215 047)
п.9	Прочие доходы	2340	1 829 867	2 882 039
	в том числе:			
	Доходы, связанные с реализацией основных средств	23401	1 480	145 176
	Доходы, связанные с ликвидацией основных средств	23402	2 386	1 190
	Доходы, связанные с реализацией прочего имущества	23403	628 720	780 557
	Доходы по операциям с финансовыми инструментами срочных сделок, не обращающимися на организованном рынке	23404	796 599	1 091 617
	Доходы, связанные со сдачей имущества в аренду (субаренду)	23405	150 774	181 630
	Прочие операционные доходы	23406	8 839	9 560
	Штрафы, пени, неустойки к получению	23407	5 209	8 804
	Прибыль прошлых лет	23408	107 987	47 723
	Возмещение убытков к получению	23409	314	7 212
	Курсовые разницы	23410	-	378 707
	Курсовые разницы по расчетам в у.е.	23411	39 045	60 946
	Доходы в виде списанной кредиторской задолженности	23412	98	366
	Прочие внереализационные доходы	23413	88 415	168 549

Рисунок А.1 – Отчет о финансовых результатах

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ А

п.9	Прочие расходы	2350	(2 378 378)	(1 384 083)
	в том числе:			
	Расходы, связанные с реализацией основных средств	23501	(24 730)	(154 889)
	Расходы, связанные с ликвидацией основных средств	23502	(38 677)	(11 305)
	Расходы, связанные с реализацией прочего имущества	23503	(593 845)	(753 471)
	Расходы по операциям с финансовыми инструментами срочных сделок, не обращающимися на организованном рынке	23504	(23 324)	(39 987)
	Расходы, связанные со сдачей имущества в аренду (субаренду)	23505	(122 420)	(168 322)
	Расходы на услуги банков	23506	(51 064)	(24 709)
	Штрафы, пени, неустойки к уплате	23507	(3 852)	(4 618)
	Убытки прошлых лет	23508	(267 932)	(11 157)
	Курсовые разницы	23509	(1 057 346)	-
	Расходы в виде списанной дебиторской задолженности	23510	(308)	(358)
	Прочие внереализационные расходы	23511	(169 186)	(182 687)
	Резерв сомнительных долгов	23512	(25 695)	(32 581)
п.13	Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	6 506 505	4 381 351
п.13	Текущий налог на прибыль	2410	(1 560 404)	(1 128 749)
	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	2421	(37 992)	(23 847)
	Изменение отложенных налоговых обязательств	2430	204 189	213 453
	Изменение отложенных налоговых активов	2450	16 922	15 179
	Прочее	2460	(19 114)	3 176
	в том числе:			
	налог на прибыль за прошлые налоговые периоды	2461	18 190	3 176
	налог на прибыль по акту выездной налоговой проверки	2462	(5 608)	-
	корректировка постоянных налоговых обязательств (активов) и отложенных налоговых обязательств (активов) за прошлые периоды	2463	(31 696)	-
п.13	Чистая прибыль (убыток)	2400	5 148 098	3 484 410

Рисунок А.2 – Отчет о финансовых результатах

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Бухгалтерский баланс АО «Покровский рудник» за 2016 г.

#### Бухгалтерский баланс на 31 декабря 2016 г.

		<b>Коды</b>		
		<b>0710001</b>		
		31	12	2016
Организация	Открытое акционерное общество "Покровский рудник"	по ОКПО		
Идентификационный номер налогоплательщика		ИНН		
Вид экономической деятельности	Добыча руд и песков драгоценных металлов	по ОКВЭД		
Организационно-правовая форма / форма собственности	совместная собственность субъектов РФ и иностранная собственность	по ОКОПФ / ОКФС		
Единица измерения:	в тыс. рублей	по ОКЕИ		
Местонахождение (адрес)	676150, Амурская обл, Магдагачинский р-н, Тыгда с, Советская ул, Дом № 17	47	32	384

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
	<b>АКТИВ</b>				
	<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
п.3	Нематериальные активы	1110	3 702	10 645	640
	в том числе:				
	Нематериальные активы в организации	11101	3 702	10 645	640
п.3	Результаты исследований и разработок	1120	123 630	99 651	61 297
	в том числе:				
	Выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских и технологических работ	11201	123 630	99 651	61 297
п.3	Нематериальные поисковые активы	1130	1 388 704	866 735	628 501
	Материальные поисковые активы	1140	-	-	-
п.3	Основные средства	1150	15 078 255	16 603 593	16 459 576
	в том числе:				
	Основные средства в организации	11501	8 007 552	9 295 116	10 749 952
	Объекты недвижимости, права собственности на которые не зарегистрированы	11502	189 340	432 078	154 406
	Оборудование к установке	11503	2 735 292	3 481 719	2 281 134
	Строительство объектов основных средств	11504	4 146 070	3 381 147	3 271 935
	Приобретение объектов основных средств	11505	-	13 533	2 148
	Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-	-
п.4	Финансовые вложения	1170	7 545 076	5 061 096	8 189 082
	в том числе:				
	Паи	11701	230 100	230 025	230 025
	Дополнительный вклад в имущество	11702	209 312	-	-
	Акции	11703	2 721 130	2 721 130	2 721 130
	Предоставленные процентные займы	11704	4 384 534	731 610	2 472 310
	Предоставленные процентные замы (в валюте)	11705	-	1 378 331	2 765 617
	Отложенные налоговые активы	1180	50 368	66 714	51 519
	Прочие внеоборотные активы	1190	55 934	317 364	922 677
	в том числе:				
	Расходы будущих периодов	11901	-	-	183 698
	Авансы под капитальные вложения	11902	55 934	317 364	738 979
	Итого по разделу I	1100	24 245 668	23 025 799	26 313 292

Рисунок Б.1 – Бухгалтерский баланс

Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ					
п.5	Запасы	1210	5 123 652	4 484 843	5 405 937
	в том числе:				
	Материалы	12101	3 033 691	3 010 574	3 917 904
	Товары	12102	255 580	255 844	236 579
	Готовая продукция	12103	17	21	71
	Расходы на продажу	12104	-	-	2 318
	Основное производство	12105	1 717 668	1 129 935	829 832
	Полуфабрикаты собственного производства	12106	52 395	47 507	29 757
	Вспомогательные производства	12107	63 526	37 342	28 471
	Обслуживающие производства и хозяйства	12108	774	1 072	744
	Расходы будущих периодов	12109	-	2 549	360 259
	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	635	-	-
	в том числе:				
	НДС по приобретенным услугам	12201	635	-	-
п.6	Дебиторская задолженность	1230	8 549 316	6 979 563	4 197 753
	в том числе:				
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	12301	29 128	212 635	342 332
	Расчеты с покупателями и заказчиками	12302	353 714	744 049	684 234
	Расчеты по налогам и сборам	12303	766 097	940 090	923 332
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	12304	3 094	127	575
	Расчеты с персоналом по оплате труда	12305	56	18	70
	Расчеты с подотчетными лицами	12306	95	4 153	4 059
	Расчеты с персоналом по прочим операциям	12307	11 868	13 711	18 678
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	12308	145 192	166 867	106 239
	Расчеты по страхованию	12309	106 335	101 771	99 190
	Расчеты по процентам по выданным займам	12310	1 352 264	1 024 933	446 138
	Расчеты по беспроцентным займам	12311	5 781 473	3 771 208	1 572 904
п.4	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	7 659 250	6 886 684	1 802 231
	в том числе:				
	Предоставленные займы	12401	7 502 550	2 037 210	75 931
	Депозитные счета	12402	156 700	-	1 726 300
	Предоставленные процентные займы (в валюте)	12403	-	4 849 474	-
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	30 775	891 316	979 448
	в том числе:				
	Касса организации	12501	3 451	394	1 444
	Расчетные счета	12502	27 150	889 416	12 088
	Валютные счета	12503	108	1 467	965 896
	Переводы в пути	12504	66	40	19
	Прочие оборотные активы	1260	6 700	3 286	3 016
	в том числе:				
	Денежные документы	12601	-	8	56
	Расходы будущих периодов	12602	4 333	2 586	2 960
	Недостачи и потери от порчи ценностей	12603	2 368	692	-
	Итого по разделу II	1200	21 370 327	19 245 693	12 388 384
	<b>БАЛАНС</b>	1600	45 615 995	42 271 491	38 701 676

Рисунок Б.2 – Бухгалтерский баланс

## Продолжение ПРИЛОЖЕНИЯ Б

Форма 0710001 с.2

Пояснения	Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2016 г.	На 31 декабря 2015 г.	На 31 декабря 2014 г.
	<b>ПАССИВ</b>				
	<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	80 750	80 750	80 750
	Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-	-
	Переоценка внеоборотных активов	1340	-	-	-
	Добавочный капитал (без переоценки)	1350	7 958	7 958	7 958
	Резервный капитал	1360	12 113	12 113	12 113
	в том числе:				
	Резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	13601	12 113	12 113	12 113
п.13	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	40 874 550	35 871 373	32 497 955
	Итого по разделу III	1300	40 975 370	35 972 194	32 598 775
	<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
п.6	Заемные средства	1410	-	1 808 708	3 370 392
	в том числе:				
	Долгосрочные кредиты (в валюте)	14101	-	1 808 708	3 370 392
п.11	Отложенные налоговые обязательства	1420	865 175	1 070 937	1 284 373
	Оценочные обязательства	1430	-	-	-
	Прочие обязательства	1450	-	-	-
	Итого по разделу IV	1400	865 175	2 879 644	4 654 765
	<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
п.6	Заемные средства	1510	1 689 274	2 357 799	3 611
	в том числе:				
	Проценты по долгосрочным кредитам (в валюте)	15101	2 040	4 616	3 611
	Долгосрочные кредиты (в валюте)	15102	1 687 235	2 353 184	-
п.6	Кредиторская задолженность	1520	1 904 480	915 270	1 332 212
	в том числе:				
	Расчеты с поставщиками и подрядчиками	15201	1 330 128	476 292	672 874
	Расчеты с покупателями и заказчиками	15202	71	9	1 869
	Расчеты по налогам и сборам	15203	378 598	332 968	478 168
	Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	15204	23 295	19 407	17 330
	Расчеты с персоналом по оплате труда	15205	64 472	80 885	81 180
	Расчеты с подотчетными лицами	15206	14	255	12
	Расчеты с персоналом по прочим операциям	15207	511	611	717
	Расчеты с разными дебиторами и кредиторами	15208	4 691	4 842	80 061
	Расчеты по вкладам в имущество	15209	102 700	-	-
	Доходы будущих периодов	1530	-	-	-
п.10	Оценочные обязательства	1540	181 061	146 584	112 313
	Оценочные обязательства по вознаграждениям работникам	15401	181 061	146 584	112 313
	Прочие обязательства	1550	635	-	-
	в том числе:				
	НДС при исполнении обязанностей налогового агента	1551	635	-	-
	Итого по разделу V	1500	3 775 450	3 419 654	1 448 136
	<b>БАЛАНС</b>	1700	45 615 995	42 271 491	38 701 676

Руководитель



Бирюков Алексей  
Владимирович  
(расшифровка подписи)

Рисунок Б.3 – Бухгалтерский баланс

# ПРИЛОЖЕНИЕ В

## Организационная структура АО «Покровский рудник»

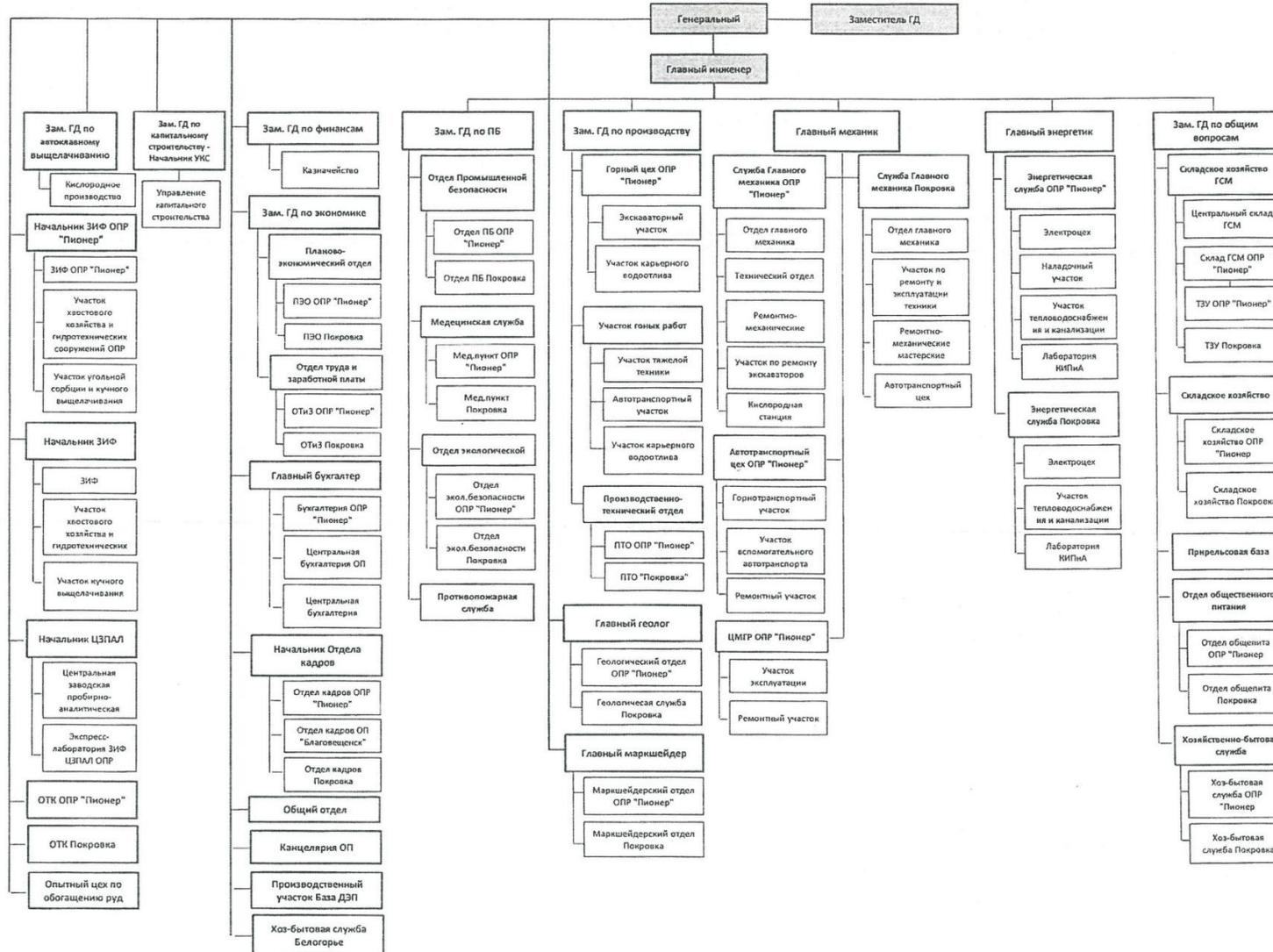


Рисунок В.1 – Организационная структура АО «Покровский рудник»

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Глоссарий

1 Адаптация персонала – это приспособление коллектива к меняющимся условиям внешней и внутренней среды предприятия, работников - к рабочему месту и трудовому коллективу [38, с. 102].

2 Активная кадровая политика – политика, предполагающая наличие у руководства обоснованных прогнозов развития ситуации, а также средств воздействия на ситуацию [78, с. 23].

3 Аттестация персонала – кадровые мероприятия, целью которых является систематическая оценка соответствия деятельности конкретного работника стандарту выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности [55, с. 354].

4 Введение в должность – совокупность процедур, имеющих цель ускорить освоение новым работником работы, сократить период адаптации в коллективе, помочь установить контакты с окружающими [54, с. 104].

5 Видение – представление о том, как организация предполагает двигаться к достижению стратегических целей, ее предположение о путях и этапах достижения целей [50, с. 45].

6 Внешний отбор персонала – привлечение кандидатов со стороны [43, с. 33].

7 Внутренний отбор персонала – заполнение вакансий за счет работников организации [43, с. 33].

8 Высвобождение персонала – проведение комплекса мероприятий при увольнении сотрудников, при соблюдении правовых норм и организационно-психологической поддержке со стороны руководства [89, с. 36].

9 Кадровая политика – генеральная линия и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу [21, с. 13].

10 Кадровые процессы – направления деятельности предприятия по отношению к персоналу и те области формирования кадрового потенциала, которые существенны для конкретного предприятия [21, с. 14].

11 Кадровый потенциал организации - совокупная оценка личностных и профессиональных возможностей кадрового состава организации на основе изучения трудового потенциала работников и организации в целом [20, с. 216].

12 Кадровый потенциал работника - совокупность количественных и качественных характеристик работника, определяющих его возможности на основе изучения его трудового потенциала [20, с. 216].

13 Карьера вертикальная – подъем на более высокую ступень структурной иерархии [43, с. 124].

14 Маркетинг персонала – вид управленческой деятельности, направленный на определение и покрытие потребности в персонале [14, с. 43].

15 Методы обучения персонала – методы достижения овладения знаниями, навыками, умениями [19, с. 58].

16 Методы построения системы управления персоналом – инструментарий, при помощи которого осуществляется сбор данных, анализ состояния системы управления персоналом, позволяющий разработать и экономически обосновать организационный проект новой системы управления персоналом, реализовать этот проект [29, с. 43].

17 Методы управления персоналом - совокупность способов и приемов воздействия на коллективы и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации [78, с. 23].

18 Мотивация – процесс побуждения персонала к деятельности для достижения целей [24, с. 30].

19 Наблюдение – наблюдение за оцениваемым человеком в неформальной обстановке и в рабочей обстановке методами моментальных наблюдений и фотографий рабочего дня [48, с. 78].

20 Набор кадров – массовый прием на работу персонала, с использованием системного подхода к реализации нескольких этапов, осуществляемых в рамках процесса найма и отбора персонала [75, с. 148].

21 Наставничество – процесс передачи знаний и навыков от более опытного и компетентного работника менее опытному в процессе их общения [80, с. 14].

22 Обучение персонала – получение работником новых знаний для обеспечения соответствия профессиональных знаний и умений уровню производства и управления, в форме повышения квалификации, переподготовки для приобретения новой специальности, послевузовского профессионального образования, [79, с. 26].

23 Обучение работников вторым (смежным) профессиям – обучение с целью расширения профессионального мастерства, подготовки к работе в условиях применения коллективных форм организации труда при необходимости совмещения профессий [65, с. 18].

24 Отбор персонала – этап в работе с кадрами, связанный с выделением одного или нескольких кандидатов на вакантную должность среди общего числа людей, претендующих на данную должность [54, с. 65].

25 Оценка персонала – процесс определения эффективности деятельности сотрудников в ходе реализации задач организации, позволяющий получить информацию для принятия дальнейших управленческих решений [26, с. 42].

26 Переподготовка – освоение новых профессий работниками, которые не могут быть использованы по имеющимся у них профессиям, а также лицами, выражающими желание сменить профессию с учетом потребности производства [38, с. 67].

27 Персонал – штатный состав предприятия, включающий всех наемных работников, работающих собственников, которые выполняют различные производственно-хозяйственные функции [18, с. 48].

28 Планирование кадрового резерва — прогнозирование персональных продвижений, их последовательности и соответствующих им мероприятий;

требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников [37, с. 22].

29 Планирование персонала – целенаправленная деятельность по предоставлению рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями и склонностями работников и требованиями организации [60, с. 701].

30 Повышение квалификации кадров – подготовка кадров с целью совершенствования знаний, умений и навыков в связи с повышением требований к профессии или повышением в должности [56, с. 15].

31 Производительность труда – экономическая категория, выражающая степень плодотворности целесообразной деятельности работников, которая измеряется количеством работы, продукции, услуг, сделанной в единицу времени [64, с. 354].

32 Профессиональное развитие – непрерывный процесс подготовки сотрудников к выполнению новых производственных задач; процесс приобретения сотрудником профессиональных умений и навыков [79, с. 27].

33 Развитие персонала – это комплекс мероприятий, способствующих повышению профессиональной и управленческой компетентности работников с целью достижения целей и задач организации [88, с. 43].

34 Расстановка кадров – обоснованное и экономически целесообразное распределение персонала по структурным подразделениям и должностям в соответствии с потребностями организации, интересами, опытом и деловыми качествами самих людей [80, с. 34].

35 Реактивная кадровая политика – политика, ориентированная на оперативное реагирование и локализацию возникающих проблем при постоянном мониторинге состояния и мотивации персонала к высокопродуктивному труду [78, с. 23].

36 Ротация – перемещение работника для выполнения им тех же обязанностей на новом месте или перестановка для получения новых обязанностей на том же уровне [74, с. 32].

37 Стимулирование – способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью [68, с. 565].

38 Стратегия – обобщающая модель действий, специфический набор основных принципов, правил и целей работы с персоналом, конкретизированных с учетом типов организационной стратегии, организационного и кадрового потенциала, а также типа кадровой политики [50, 14].

39 Стратегическое управление – это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением [64, с. 57].

40 Стратегия управления персоналом – долгосрочный план действий, направленный на повышение эффективности функционирования системы управления персоналом и достижение стратегических целей организации [75, с. 143].