



**Стратегия устойчивого  
развития  
в антикризисном управлении  
экономическими системами**

**ТОМ III**

**Актуальные проблемы управления  
социально-экономическим развитием**

**Донецк 2017**

# ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



## СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

### Материалы

III Международной научно-практической конференции  
г. Донецк  
19 апреля 2017 г.

Том 3



ДОНЕЦК  
ГОУВПО ДОННТУ  
2017

Редакционная коллегия:

Б.Г.Шелегеда – д.э.н., проф., профессор кафедры менеджмента и хозяйственного права ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; Н.Ю. Омарова – д.э.н., проф., зав. кафедрой финансов, денежного обращения и кредита ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»; С.Г. Симонов – д.с.н., проф., зав. кафедрой экономики и организации производства ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет»; Ш.К. Кутаев – д.э.н., зав. отделом воспроизводства населения и трудовых ресурсов Института социально-экономических исследований Дагестанского научного центра Российской академии наук, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет»; Ю.Г. Тюрина – д.э.н, доц., доцент кафедры финансов ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет»; Я.В. Хоменко – д.э.н., проф., профессор кафедры международной экономики ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; А.Е.Пожидаев – кандидат наук по гос. управлению, доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления Луганского национального университета имени Тараса Шевченко; В.В. Жильченкова – к.э.н., доц., декан инженерно-экономического факультета ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; О.Н. Шарнопольская – к.э.н., доц., зав. кафедрой менеджмента и хозяйственного права ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; И.А. Кондаурова – к.э.н., доц., зав. кафедрой управления бизнесом и персоналом ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; Л.В. Шабалина – к.э.н., доц., зав. кафедрой международной экономики ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; Е.Г. Курган – к.э.н., доц., доцент кафедры менеджмента и хозяйственного права ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет».

**С 83 Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами** [Электронный ресурс]: материалы III Международной научно-практической конференции, г. Донецк, 19 апреля 2017 г. / отв. ред. И.А. Кондаурова / ГОУВПО ДОННТУ. – Донецк: ДОННТУ, 2017. – Том 3. – 302 с.

В материалах конференции представлены доклады ученых и специалистов по актуальным проблемам экономики и управления: стратегическим ориентирам реализации стратегии устойчивого развития экономических систем; повышению устойчивости экономических систем в условиях глобализации мировой экономики; актуальным проблемам управления социально-экономическим развитием.

Для специалистов народного хозяйства, ученых, преподавателей, аспирантов и студентов высших учебных заведений.

Рекомендовано ученым советом  
ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет»  
протокол № 4 от 21.04.2017 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

### СЕКЦИЯ 3.

#### **АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ..... 11**

**Дариенко О.Л., Иванова К.А.**

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Автомобильно-дорожный институт Донецкого национального  
технического университета, г. Донецк, ДНР ..... 11*

**Горощенко В.В., Слепнев Д.С.**

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ  
ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР ..... 17*

**Коваленко Т.В., Ермолаев И.А.**

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ НА ОСНОВЕ  
ВНЕДРЕНИЯ ДИСТАНЦИОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В  
ВУЗЕ МЧС

*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР ..... 23*

**Петрова Е.И.**

ЦЕННОСТЬ ПРАВА В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ

*Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк, ДНР ..... 28*

**Кондратьев В.А.**

ПРАВО НА АССОЦИАЦИЮ, ЗАБАСТОВКУ И ЛОКАУТ КАК ФОРМА  
КОЛЛЕКТИВНОЙ ЗАЩИТЫ ТРУДОВЫХ ПРАВ: МЕЖДУНАРОДНО-  
ПРАВОВОЙ АСПЕКТ

*Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк, ДНР ..... 33*

**Бычкова О.В.**

КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Донецкий национальный университет, г. Донецк, ДНР ..... 41*

**Котова Н.И., Котова А.А.**

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ  
СТАНДАРТОВ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

*Институт экономических исследований, г. Донецк, ДНР;  
Белгородский государственный национальный исследовательский университет,  
г. Белгород, РФ ..... 45*

<b>Зайцева А.М., Тимошенко А.А., Толкачева М.Г.</b> РЕКЛАМНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	52
<b>Зайцева А.М., Денисенко А.М.</b> ВЛИЯНИЕ ГИБКОСТИ МАЛОГО БИЗНЕСА НА УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	56
<b>Зайцева А.М., Ким Н.В.</b> ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА И МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	60
<b>Пехтерева В.В., Столярова А.С.</b> МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ И ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ <i>Автомобильно-дорожный институт Донецкого национального технического университета, г. Донецк, ДНР</i> .....	65
<b>Гайдай И.Ю., Щербий С.А.</b> МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА <i>Автомобильно-дорожный институт Донецкого национального технического университета, г. Донецк, ДНР</i> .....	71
<b>Шеломенцева В.П., Санина Ю.О.</b> ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ <i>Инновационный Евразийский университет, г. Павлодар (Казахстан)</i> .....	76
<b>Перевозчикова Н.А., Василенко Т.Д.</b> ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РЫНКА ТРУДА И РЫНКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ <i>Институт экономических исследований, г. Донецк, ДНР</i> .....	80
<b>Ляхова Л.С., Горенная Д.О.</b> КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ <i>Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк, ДНР</i> .....	86
<b>Ляхова Л.С., Полуднева Е.В.</b> ВЛИЯНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА НА ТИП И СОДЕРЖАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ <i>Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк, ДНР</i> .....	92

<b>Баранник Ю.Г., Дяк Ю.С.</b> ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА ПРЕДПРИЯТИЯ <i>Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк, ДНР</i> .....	96
<b>Смирнов С.Н., Лаврова В.А.</b> ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАДРОВЫХ АГЕНТСТВ НА РЫНКЕ ТРУДА <i>Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк, ДНР</i> .....	101
<b>Смирнов С.Н., Павловец А.С.</b> ПРИМЕНЕНИЕ МАТЕМАТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ <i>Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк, ДНР</i> .....	106
<b>Котова Н.И., Абдалян Л.Н.</b> ОПТИМИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ГАРАНТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ <i>Институт Экономических Исследований, г. Донецк, ДНР</i> .....	112
<b>Мешков А.В., Новикова П.А.</b> ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	116
<b>Барыло И.В., Чех Е.С.</b> МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	120
<b>Пефтиев О.В.</b> ДИСЦИПЛИНАРНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В ТРУДОВЫХ ПРАВООТНОШЕНИЯХ <i>ООО «Агроконсалт», г. Донецк, ДНР</i> .....	125
<b>Кондаурова И.А., Русина В.А.</b> ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	131
<b>Надтока Т.Б., Панфилкина Э.Е.</b> КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК ФАКТОР КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	137

- Малышко А.В., Филонов О.В.**  
СТОИМОСТЬ ВРЕМЕНИ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ  
ОРГАНАМИ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 143
- Осипишина Т.Н.**  
ИНВЕСТИЦИИ В УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА  
ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 152
- Шевченко М.Н., Лыхобаба Ю.А.**  
ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ СОЦИАЛЬНО-  
ОРИЕНТИРОВАННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО  
ПОДКОМПЛЕКСА  
*Луганский национальный аграрный университет, г. Луганск, ЛНР* ..... 157
- Пономарёв И.Ф., Кулик А.К., Савенков Д.А.**  
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РОЛЬ УСЛОВИЙ ТРУДА В  
РЕАЛИЗАЦИИ ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 164
- Кулик А.К., Шитец А.О.**  
ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ АУТСОРСИНГА НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЯХ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 168
- Зорина М.С., Дзюбан А.С.**  
КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ  
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 172
- Какунина А.А., Аракелова З.Г.**  
ФАКТОРЫ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ  
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 176
- Павловская И.Г., Гололобов К.А.**  
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К РАЗВИТИЮ  
ПЕРСОНАЛА В ЯПОНСКОЙ И АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛИ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 180
- Шумаева Е.А., Брухаль А.А.**  
ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ  
МЕТОД РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 183

<b>Шумаева Е.А., Чумаков А.И.</b> TALENTMANAGEMENT <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	188
<b>Романюк Н.В.</b> СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	194
<b>Кутаев Ш.К.</b> ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА ПО ФОРМИРОВАНИЮ И ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ <i>Институт социально-экономических исследований Дагестанского научного центра РАН; Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, РФ</i> .....	202
<b>Кондаурова И.А., Воплюшкина Ю.И.</b> ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК ОСНОВА СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	209
<b>Петрова Й.П.</b> ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ИНТЕЛЛИГЕНТНОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ <i>Хозяйственная академия им. Д.А. Ценова, г. Свиштов (Болгария)</i> .....	216
<b>Штагер О.А., Федирцан А.В.</b> ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОЦЕДУРЫ СЕРТИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	220
<b>Горчакова И.А, Демченко К.А.</b> РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	224
<b>Шумаева Е.А., Липова Э.Е.</b> СИСТЕМЫ АВТОМАТИЗИРОВАННОГО УЧЕТА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ СОТРУДНИКОВ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	233
<b>Зорина М.С., Перелыгина Н.П.</b> КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	237



- Кравцова Л.В., Вуйка Я.В.**  
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 241
- Павловская И.Г., Репула А.А.**  
СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 245
- Гадецкий В.Г., Гросова А.Н.**  
СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 248
- Комарницкая Е.В., Гутцул А.Л., Педык А.А.**  
МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 254
- Савельева О.А., Кожевникова А.А.**  
УЧЕТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ КАК ИНСТРУМЕНТ  
УПРАВЛЕНИЯ ДИСЦИПЛИНОЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 258
- Коваленко Т.В., Митасова А.А.**  
ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 261
- Скляр Д.А., Маруха Е.О.**  
НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ  
КАПИТАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 267
- Куликова И.Р., Шайда И.И.**  
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ КАК ФАКТОР УСПЕХА  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ФИРМ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 271
- Кондаурова И.А., Кулик А.К., Пархоменко Н.В.**  
АНТИКРИЗИСНАЯ ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБЪЕКТА  
ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 275

- Пискун Е.И., Сафронова А.А.**  
ИННОВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ  
И ОЦЕНКА ЕГО ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ  
*Севастопольский государственный университет, г. Севастополь, РФ ..... 279*
- Павловская И.Г., Супрун А.И.**  
СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР ..... 283*
- Горощенко В.В., Нелень В.А.**  
ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ  
НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР ..... 286*
- Остапенко Б.С.**  
СОВРЕМЕННЫЕ ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ  
ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР ..... 290*
- Балашова Р.И., Подольская Л.Д.**  
ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР;  
Донецкий институт туристического бизнеса, г. Донецк, ДНР ..... 293*
- Ифутина Е.А.**  
ИЗМЕНЕНИЕ ПОДХОДОВ К ПОДГОТОВКЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ  
КАДРОВ НА РЫНКЕ ТРУДА  
*Инновационный Евразийский университет, г. Павлодар, Казахстан ..... 298*

- Е.В. Вырщикова // *Фундаментальные исследования*. –2008. –№7. –С. 112-113.
4. Деева Н.Н. Проблемы взаимодействия образовательных учреждений и работодателей на рынке труда: социологический анализ / Н.Н Деева // *Материалы Всероссийского социологического конгресса*. – Уфа, 2012. – С. 134-140.
  5. Алашеев С. Ю. Сборник докладов по материалам Всероссийской научно-практической Интернет-конференции «Спрос и предложение на рынке труда и рынке образовательных услуг в регионах России» Книга I (26-27 октября 2005 года)[Электронный ресурс] / С.Ю. Алашеев, Т.Г. Кутейницына, Н.Ю. Посталюк. – Режим доступа: <http://www.ubo.ru/files/part1.pdf>.
  6. Стуров И.Б. Взаимодействие рынка труда и рынка образовательных услуг в транзитивной экономике: автореф. дис. ... канд. экон. наук / Стуров И.Б. // *Сев.-Кавк. акад. гос. службы*. Ростов н/Д., 2003. – 23с.

УДК 331.108.22

## **КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

**Л.С. Ляхова**, к.э.н., старший  
преподаватель

**Д.О. Горенная**

*Донецкая академия управления и  
государственной*

*службы при Главе Донецкой Народной  
Республики, г. Донецк*

*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. Рассмотрены вопросы кадрового планирования в организациях и предприятиях. Отмечено, что кадровое планирование ориентированно на предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями работников и требованиями организации. Проанализированы факторы, определяющие качество кадрового планирования.*

*Ключевые слова: кадровое планирование, управление, организация, предприятие, кадровая политика, карьерный рост*

*Summary. The questions of personnel planning in organizations and enterprises are considered. It is noted that personnel planning is focused on providing jobs at the right time and in the required quantity in accordance with the capabilities of employees and the requirements of the organization. The factors determining the quality of personnel planning are analyzed.*

*Keywords: personnel planning, management, organization, enterprise, personnel policy, career growth*

**Постановка проблемы.** В современном менеджменте человеческие ресурсы рассматриваются как один из основных источников конкурентных преимуществ организации, поэтому необходимо выстраивать и постоянно совершенствовать системы управления персоналом, согласовывая задачи и содержание кадровой политики с целями, стратегией и постоянно изменяющейся структурой организации [1, с. 97].

За последнее десятилетие сложность задачи управления кадрами в больших и особенно многопрофильных и многофункциональных предприятиях и организациях значительно возросла. Это объясняется постоянным расширением функций, возлагаемых на кадровые службы, возрастанием степени разнообразия информации, которую приходится обрабатывать или учитывать постоянным изменением требований, как к содержанию этой информации, так и формам её представления в различные инстанции.

Задача управления кадрами усложняется ещё и тем, что развитие новых экономических отношений приводит к всё большей конкуренции в борьбе за квалифицированные кадры, что в свою очередь, требует повышения качества индивидуальной работы с сотрудниками, хорошего знакомства с их предыдущей трудовой деятельностью, использования современных методов тестирования, организации повышения квалификации и т.п.

В системе управления персоналом кадровое планирование занимает третье по значимости место после стратегии развития и стратегического анализа организации и формирования кадровой политики организации [2].

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Существует множество определений понятия «кадровое планирование».

Так, Зайцев Н.Л. представляет в своих трудах кадровое планирование на предприятии, как определение текущей и перспективной потребности рабочих мест, включая разбивку по персональной принадлежности и учёт требований к выполнению производственных функций [3, с. 122].

В свою очередь Бизюкова И.В. пишет, что кадровое планирование – целенаправленная деятельность организации, имеющая целью предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и предъявляемыми требованиями, является составной частью стратегического управления организацией, помогает определить стратегию, цели и задачи кадровой политики и способствует их достижению через систему соответствующих мероприятий [4, с. 71].

Одегов Ю.Г. даёт иное определение. Кадровое планирование - это система подбора квалифицированных кадров, при использовании двух видов источников - внутренних и внешних, имеющие своей целью обеспечить потребности организации в необходимом количестве специалистов в конкретные временные рамки [1, с. 83].

Рассмотрев данные определения, можно сказать, что кадровое планирование это целенаправленная деятельность, ориентированная на предоставление рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом

количестве в соответствии со способностями, склонностями работников и требованиями организации.

В связи с дефицитом квалифицированной рабочей силы кадровое планирование стало во многих организациях интегрирующей составной частью предпринимательского планирования. Производственные решения относительно применения новых технологий, месторасположения предприятий, капиталовложений, идущих на расширение имеющихся и приобретение новых основных фондов, должны модифицироваться в тех случаях, если дефицит рабочей силы может привести к ошибкам. Ни в одной экономике с полной занятостью больше не действует принцип «перекачки рабочей силы» 20-х и начала 30-х годов прошедшего столетия – привлечение необходимой рабочей силы и вытеснение излишних или же в данный момент больше не нужных работников. Однако и в странах с превышением предложения рабочей силы над спросом во всевозрастающей степени отказываются от системы «нанять и уволить» вследствие растущих требований к качеству работников, их профессиональному уровню, готовности брать на себя ответственность.

**Целью** статьи является обоснование предложений по анализу и учёту внутренних и внешних факторов, оказывающих воздействие на результативность кадрового планирования.

**Основные результаты исследования.** Если раньше считали, что кадровое планирование необходимо лишь в случае дефицита рабочей силы, то сейчас возобладали мнение, что оно нужно и во время безработицы: квалифицированных работников нелегко найти и при ненапряжённом положении на рынке труда. Кроме того, следует избегать социальных трудностей, часто возникающих при увольнениях.

Кадровое планирование позволяет учитывать средствами планирования экономические и ориентированные на работника позиции, согласовать их друг с другом и способствовать тем самым уравниванию интересов работодателей и работников. Предпосылкой для этого является то обстоятельство, что кадровое планирование является всеобъемлющим. Совершенно однозначным образом оно должно охватывать большее число аспектов, нежели преобладавшее в прошлые годы планирование потребности в кадрах, ориентировавшееся преимущественно на производственно-экономические вопросы [5, с. 104].

Важным элементом кадрового планирования в организации являются исследования, изучение внешней и внутренней среды организации. Во внешней среде анализируются как макрофакторы, так и факторы непосредственного окружения организации: демографические, социально-экономические, политические, культурно-правовые, технологические, природно-ресурсные, ситуация на рынке труда. Во внутренней среде необходимо принимать к анализу трудовой потенциал персонала, организационную культуру, организацию управления, реализацию стратегических планов, внутриорганизационную мобильность и коммуникации, системы мотивации и стимулирования персонала и так далее.

Качественное планирование должно реализовываться в планировании карьеры, или организационного развития работников предприятий. Возможности реализации определённого типа карьеры зависят от HR-стратегии предприятия, этапа его жизненного цикла, корпоративной культуры, а также личностных и профессиональных характеристик сотрудника. Однако в целях наиболее эффективного использования потенциала человеческих ресурсов предприятия, возможностей и талантов сотрудников важно, чтобы выбранный для реализации тип карьеры был отражён в программе развития карьеры с описанием всех возможных стадий и их соотнесённости.

Построение карьерограмм, планов карьеры, программ управления талантами (при условии не только их (программ) фактического наличия, но и следования им) способствуют более эффективной реализации потенциала работников, повышению их мотивации, стремления к обучению и самообразованию [6, с. 54].

Выделяются три уровня кадрового планирования. Первым из них является оперативное кадровое планирование. Это краткосрочное планирование, которое ориентируется в основном на конкретных узконаправленных целях. Срок такого планирования составляет не более одного года. Инструментом осуществления данного уровня планирования является оперативный план работы с персоналом. Он включает все направления планирования персонала. Оперативный план содержит предметные задачи и мероприятия по их осуществлению. Так же в нем указываются сроки, ответственные лица и материальные средства с конкретизацией их вид и количества.

Следующим уровнем кадрового планирования является тактическое планирование персонала. Срок данного планирования от года до трёх лет. Оно включает в себя средне ориентированные цели, конкретизирующие стратегию кадрового планирования. Тактическое планирование – это своеобразный мост между оперативным и стратегическим планированием.

И наконец, высший уровень кадрового планирования – это стратегическое кадровое планирование. Срок стратегического планирования от трёх до пяти лет. В некоторых источниках срок продляется до десяти лет. Но современные рыночные отношения характеризуются быстрыми изменениями в обществе и экономике, поэтому планирование на срок более пяти лет считается уже не эффективным. Стратегическое кадровое планирование ориентируется на проблемы управления персоналом. Данное планирование является фрагментом общего стратегического планирования деятельности организации [7, с. 45].

Проанализировав процесс внедрения и развития кадрового планирования на современных предприятиях, необходимо выделить ряд проблем, которые обусловлены:

трудностью планирования кадров, вызванной сложностью прогнозирования трудового поведения, возможностью возникновения конфликтов. Возможности использования кадров в перспективе и будущее отношение их к работе прогнозируются, если это вообще возможно, с высокой

степенью неопределённости. В связи с этим в процессе планирования они представляют собой ненадёжные элементы;

двойственностью системы экономических целей в кадровой политике. Если при планировании в области маркетинга, инвестиций производства и т.д. цели планирования затрагивают экономические аспекты, то при планировании кадров к экономической добавляются компоненты социальной эффективности. Отсюда вытекают проблемы урегулирования конкуренции целей в планах, касающихся кадров. Проблемы согласования планов усугубляются отсутствием возможности сравнивать различную информацию по планированию. Если в других областях, не связанных с персоналом, можно оперировать количественными величинами, то данные при планировании кадров носят преимущественно качественный характер.

Эффективность кадрового планирования зависит от множества факторов. При этом следует отметить основные «камни преткновения»:

1. Подлинный кризис. Специалисты по кадровому планированию работают в среде, характеризующейся неясными инструкциями, различными линиями политики компании, разнообразными стилями управления. Пока эти специалисты не получают указаний руководства, они проводят большую часть своего времени оглядываясь в поисках чего-либо значительного, несмотря на то, что вопросы организации и есть смысл их существования.

2. Поручительство высшего руководства. Чтобы планирование персонала вообще было возможно, оно должно поддерживаться высшим руководством во всех мелочах.

3. Размер первоначальных усилий. Многие программы кадрового планирования терпят крах из-за чрезмерного первичного напряжения. Успешные программы "стартуют" медленно и постепенно развиваются.

4. Координация управления в целом и управления персоналом.

5. Интеграция с планами организации. Планирование персонала обязательно должно быть вовлечено в общие планы организации.

6. Противопоставление количественного и качественного подходов.

7. Привлечение профессиональных менеджеров. Успешное планирование персонала зависит от привлечения в этот процесс других менеджеров, которые непосредственно работают с людьми «на местах».

8. Техническая ловушка. По мере того, как кадровое планирование становится все более популярным, в его процесс все активнее привлекаются постоянно возникающие новые технологии, приёмы.

Помимо задач кадрового планирования всё большее значение приобретает задача кадрового контроля. Чтобы кадровик мог управлять и контролировать, он должен располагать плановыми и текущими данными, производственными данными (такими, как оборот, сбыт, результат, проработанное время, осуществление инвестиций). Он должен знать о корректировке целей в различных областях, влекущих за собой кадровые последствия. Он также должен распределять ответственность за выполнение и контроль, а также устанавливать процедуры отчётности, которые позволят прослеживать достижения по плану. Отчётность заключается в указании

количества работников по штату и нанятых по целям найма, а также в указании издержек занятости, тенденций текучести кадров, пропорций занятости и др. [5, с. 106].

**Выводы.** Таким образом, результаты проведённого исследования позволяют сделать вывод о том, что кадровое планирование выступает как составная часть стратегического планирования. Проблемы кадрового планирования связаны с: необходимостью учитывать социальный характер объекта планирования; двойственностью системы экономических целей в кадровой политике предприятий, а также с необходимостью сочетать кадровое планирование со стратегическим планированием развития всей организации.

Особую значимость приобретает планирование развитие трудового потенциала, составной частью которого выступает карьерный рост. Карьерограммы, программы управления талантами позволят в полной мере реализовать потенциал работников.

Учёт этих факторов при организации и совершенствовании кадрового планирования будет способствовать формированию действенной кадровой политики предприятия, повышению эффективности управления персоналом и, как следствие, улучшению результатов деятельности предприятия в целом.

### Список литературы

1. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю.Г. Одегов, М.Г. Лабаджан. - М.: Юрайт, 2016. — 444 с.
2. Козак Н.Н. Управление персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://litmir.biz/rd/144867>.
3. Зайцев Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием / Н.Л. Зайцев // Учеб. пособие. — 2-е изд., доп. — М.: ИНФРА-М, 2008 . — 455 с.
4. Бизюкова И.В. Кадры управления: подбор и оценка / И.В. Бизюкова. – М.: Экономика, 1998. – 191 с.
5. Груздева Н.А. Кадровое планирование / Н.А. Груздева // Актуальные вопросы экономических наук, 2010. - № 11-2. – С. 103-106.
6. Жук С.С. Планирование персонала на предприятиях сферы АПК: от количества к качеству / С.С. Жук // Научно-исследовательские публикации. - 2015. - Т.1. - № 4 (24). – С. 51-57.
7. Алиева З.К. К вопросу о кадровом планировании в организации / Современные проблемы в экономике: новый взгляд // Сб. материалов межд. науч.-практ. конференции, г. Новосибирск, 21.07.2014.- Новосибирск: Изд-во ЦРНС, 2014.- С. 44-47.



Электронное издание

СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ  
В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

Материалы III Международной  
научно-практической конференции  
г. Донецк  
19 апреля 2017 г.

ТОМ III  
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-  
ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ

Ответственный редактор

**Кондаурова Инна Александровна**

*Дизайн обложки* Е.Г. Курган, О.А. Кляус

ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет»  
г. Донецк, ул. Артема, 96, каб. 136, 138, 215а  
Кафедра «Управление бизнесом и персоналом»  
Тел.: +38 (062) 301-03-62

kaf.ubp@mail.ru, kaf.mba@gmail.com