

## **2. Краткий отчет о практике**

**Тема научного исследования:** «Анализ кадрового потенциала предприятия и повышение эффективности его использования».

### **Обоснование актуальности темы научного исследования:**

Понятие «кадровый потенциал» отражает ресурсный аспект социально-экономического развития.

Кадровый потенциал формируют работники организации, для успешного функционирования которой необходимы достаточная обеспеченность трудовыми ресурсами, их рационального использования, достаточный уровень производительности труда.

Основные задачи анализа трудовых ресурсов – изучение и оценка обеспеченности организации и ее структурных подразделений трудовыми ресурсами в целом, а также по категориям, профессиям; расчет и оценка показателей текучести кадров; выявление резервов трудовых ресурсов, более эффективного их использования.

Кадровый потенциал можно определить, как совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи. Рассматривая различные составляющие понятия “кадровый потенциал” как источника качественных сдвигов в экономическом развитии, мы приходим к выводу, что эволюция категории отражает глубокие изменения содержания всей системы экономических понятий, в центре которой расположен работник как главная производительная сила.

Экономический аспект, в свою очередь означает результативность, эффективность деятельности и соответствующий подход с этих позиций ко всем качествам работника. Следовательно, он относится к выбору наиболее адекватных целей развития и достижению их с наименьшими затратами труда и ресурсов. Первичные аксиоматические составляющие «кадрового потенциала» - это потребности и труд, результаты и затраты. Представления об их

соизмерении, т.е. понятие эффективности, изначально заложено в самой основе рассматриваемой экономической категории.

В теорию и практику входят и получают экономическую оценку в той или иной форме конкретные качественные характеристики кадрового потенциала это - численность, структура, знания, профессиональный состав, квалификация, навыки, накопленный производственный опыт, личные качества: здоровье, образование, профессионализм, способность к творчеству, нравственность, разностороннее развитие, активность.

Категория «кадровый потенциал» рассматривает совокупного работника не просто как участника производства, а как неотъемлемое и движущее начало всех стадий воспроизводственного процесса. Как «носителя» общественных потребностей, объективно порождает и субъективно задает стратегические и тактические цели развития экономики.

Большинство специалистов, изучающих деятельность предприятий, считают, что именно персонал представляет собой главную ценность, которой может обладать предприятие. По мнению отечественного экономиста А.М. Омарова, «в человеке привыкли видеть в первую очередь «трудовой ресурс», но никак не многосложную и конкурентную личность...». Согласно сложившейся статистической практике трудовые ресурсы состоят из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте и работающих в экономике страны.

Социальный аспект трудовых ресурсов выражается в таком явлении как человеческий потенциал, экономическим проявлением которого является кадровый потенциал. Последнее время все большее развитие приобретает подход к исследованию трудового потенциала как элементу человеческого фактора производства, т.е. социально-экономическому явлению. В понятии «трудовой потенциал», как самостоятельном отличном от трудовых ресурсов и человеческого капитала главным смыслообразующим словом все-таки является «потенциал», т.е. возможность реализации чего-либо. Значит можно говорить о его накоплении, в том числе и в виде человеческого капитала, о величине, как

степени накопления, о реализации, в том числе и в виде использования трудовых ресурсов.

Понятие кадрового потенциала следует рассматривать в контексте с понятием потенциал вообще. Тогда кадровый потенциал - это возможности определенной категории рабочих, специалистов, других групп работников, которые могут быть приведены в действие в процессе трудовой деятельности в соответствии с должностными обязанностями и поставленными перед обществом, регионом, коллективом целями на определенном этапе развития. Такой подход к определению кадрового потенциала дает возможность всестороннего анализа любой категории кадров на основе объективных экономических законов в соответствии с выбранным объектом, предметом исследования, а также его целями и задачами.

Содержание кадрового потенциала и основные его черты можно сформулировать, исходя из следующего определения кадров. Кадры - это квалифицированные, специально подготовленные для той или иной деятельности работники, когда целесообразное их использование предполагает максимальную отдачу того, что способен дать специалист по своему образованию, личным качествам приобретенному опыту работы. Кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые он исполняет как профессионал и в силу своих способностей, знаний опыта может обеспечить эффективное функционирование производства.

Поэтому анализ кадрового потенциала следует проводить, учитывая экономические предпосылки, в тесной взаимосвязи с научно-техническим, трудовым, производственным потенциалом, которые оказывают непосредственное влияние на количественные и качественные параметры кадрового потенциала, закономерности его развития и эффективного использования.

Каждый работник обладает трудовым потенциалом – совокупностью физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы его участия в трудовой деятельности, способность достигать в

заданных условиях определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда.

Основными компонентами трудового потенциала работника являются:

- психофизиологическая составляющая: состояние здоровья, работоспособность, выносливость, способности и склонности человека, тип нервной системы и др.;
- социально-демографическая составляющая: возраст, пол, семейное положение;
- квалификационная составляющая: уровень образования, объем специальных знаний, трудовых навыков, способность к инновациям, интеллект, творческие способности, профессионализм;
- личностная составляющая: отношение к труду, дисциплинированность, активность, ценностные ориентации, мотивированность, нравственность.

Трудовой потенциал работника не является постоянной величиной, он подвержен изменениям, как в сторону увеличения, так и уменьшения. Накапливаемые в процессе трудовой деятельности созидательные способности работника повышаются по мере усвоения новых знаний и навыков, укрепления здоровья, улучшения условий труда, но они могут снижаться при ужесточении режима труда, ухудшении здоровья и т.п.

Таким образом, персонал организации сегодня является наиважнейшим ресурсом и совместно с другими ресурсами позволяет достичь намеченных целей и удовлетворить личные и общественные потребности.

Важное условие взаимодействия руководства с персоналом - необходимость максимального достижения единства структуры целей работодателей и исполнителей через разрешение противоречий между ними. Структура целей выражает видение, ценности, стремления, интересы, разделяемые руководством и персоналом. В случае несогласованности этих ценностей структура целей предприятия также противоречива. Интересы и цели сотрудников предприятия, идущие вразрез с интересами и целями организации, лишают персонал энтузиазма, желая работать с полной отдачей

в интересах предприятия. Такие противоречия стали причиной кризиса многих организаций.

Для полного раскрытия трудового кадрового потенциала необходимо так организовать работу, чтобы ценности, стремления и интересы работников воплощались через достижение намеченных организацией результатов.

Экономическому анализу в данном вопросе отводится роль диагностики, насколько эффективно на предприятии используется персонал, насколько расходы по оплате труда, материальное поощрение работников зависят от результатов и способствуют мотивации к труду, росту производительности труда, улучшению финансовых результатов.

Источники информации – план по труду, статистическая отчетность по труду, данные табельного учета и отделов кадров.

Анализируя многообразие используемых менеджерами методов реализации кадрового потенциала на предприятии, учитывая их отличия в практической реализации, в том числе и экономической эффективности, сформулируем главные принципы современной концепции развития кадрового потенциала:

Человеческие ресурсы являются основополагающим фактором в повышении конкурентоспособности предприятия, увеличении его экономической эффективности. Человек рассматривается как экономический и социально полезный фактор.

Стратегический подход к реализации кадрового потенциала. В основе лежит взаимодействие кадровых стратегий на долгосрочную перспективу развития.

Инвестиционность человеческого капитала. В основе этого принципа лежит признание эффективности вложений в развитие кадрового потенциала на долгосрочную перспективу. Получение прибыли от вложений в развитие персонала является главным в хозяйственной деятельности предприятия.

Демократическое отношение к персоналу. Работники активно привлекаются на всех уровнях управления в соответствии с их способностью и

компетентностью. Развивается социальное партнерство и сотрудничество в рамках предприятия.

Принцип развития персонала. В настоящее время на любом предприятии должны быть созданы условия для непрерывного обучения работников. Связано это в первую очередь с развитием технических и информационных технологий. Работники раскрывают свои интеллектуальные способности благодаря мотивации, проявления творческого подхода к исполнению своих обязанностей. В общем итоге принцип развития персонала должен нести в себе повышение экономической эффективности предприятия.

Принцип качества работоспособности. При переходе от технократического подхода к гуманистическому в управлении персоналом, в частности при повышении эффективности использования кадрового потенциала, должно происходить усиление содержания трудовой функции, справедливое вознаграждение за труд и личный вклад, создание условий для работы в соответствии с трудовым законодательством России, развитие позитивной корпоративной культуры, возможности для карьерного роста.

Принцип профессионализма. Данный принцип основан на повышении уровня профессиональной подготовки работников, способных выполнять сложные аналитические и практические задачи, грамотно выполнять свои должностные обязанности.

Принцип инновационности. Основан в первую очередь на улучшении организации труда персонала, мотивации работников, поощрении и развитии персонал-технологий повышения экономической эффективности трудовой деятельности.

Данные принципы рассматриваются индивидуально к каждому предприятию в зависимости от целей и задач. Принципы являются лишь общими концептуальными подходами в развитии кадрового потенциала с учетом экономической целесообразности.

Развитие кадрового потенциала является наиболее сложной проблемой для российской экономики. Формирование правильной концепции развития кадрового потенциала – процесс весьма сложный. Организовать должным образом систему управления персоналом, способную вывести предприятие на более высокий уровень – дело первостепенной важности для любого руководителя.

Следует добавить, что существует множество других элементов системы управления персоналом, направленных на повышение экономической эффективности использования кадрового потенциала работников, которые могут формироваться в соответствующие схемы в зависимости от целей и задач предприятия.

Главными направлениями современной концепции управления человеческими ресурсами являются:

- признание главной роли работников
- стратегический подход управления человеческими ресурсами;
- вложение инвестиций в человеческие ресурсы;
- равноправие и демократичность управления;
- повышение качества жизни работников;
- повышение квалификации работников;
- значимость профессионализма и др.

В современных российских условиях, когда происходят структурные сдвиги в экономике, меняются технологии производства, усиливается рыночная конкуренция, основным капиталом любого предприятия являются уже не традиционные материальные ресурсы, а интеллектуальные и предпринимательские. То есть, в центре внимания деловой организации человек выступает как генератор идей, инноваций, источник капитала. Таким образом, возникает необходимость создавать новые формы управления персоналом, основанные на эффективном профессиональном образовании.

Необходимым условием конкурентоспособной работы любого предприятия является современная профессиональная подготовка работника.

Немаловажную роль играет также и переквалификация, переподготовка, повышение квалификации.

Большую роль играет также и социально-психологический климат в учреждении, меры стимулирования труда и др.

Зависимость различных методов повышения квалификации работников от эффективности хозяйственной деятельности предприятия выражается экономическими и социальными показателями.

Экономические показатели:

- рентабельность производства;
- выход валовой продукции;
- качество выпускаемой продукции или оказанных услуг;
- издержки производства и др.

Социальные показатели:

- система оплаты труда;
- социальный пакет;
- удовлетворенность трудом.

Таким образом, можно сделать следующие выводы:

Развитие кадрового потенциала представляет собой сложную систему, включающую множество элементов. Для решения проблемы низкого уровня трудового потенциала необходимо планомерное развитие профессиональных навыков работников в соответствии с потребностями предприятия.

Успешное ведение кадровой политики предприятия обуславливается соблюдением определенных принципов и факторов, влияющих на развитие кадрового потенциала.

К основным направлениям развития кадрового потенциала относятся дополнительное профессиональное образование и наставничество на рабочих местах. Внедрение системы наставничества и дополнительного профессионального образования обеспечивает формирование правильной концепции развития предприятия, где главная роль признается за работниками.



**Аннотированный список литературы на тему:** «Анализ кадрового потенциала предприятия и повышение эффективности его использования».

1. 3D-менеджмент, Управление персоналом, Маркетингом и продажами, Катернюк А.В., Терских М.С., Салов А.Н., 2011.

В данном учебном пособии рассмотрен широкий круг вопросов, касающихся управления персоналом, построения эффективных маркетинговых (и рекламных) коммуникаций с потребителями, а также оптимизации процесса продаж (коммерческой деятельности) организации и т. д.

Пособие предназначено для студентов ВУЗов всех экономических специальностей. Кроме того, данное учебное пособие представляет интерес для практиков бизнеса, прежде всего для менеджеров среднего и высшего звена, желающих применять научные и практические методы управления предприятием.

2. Управление персоналом, Турчинов А.И., 2002.

В учебнике представлены, преимущественно с социологических позиций, теоретические положения, имеющие непосредственное отношение к управлению персоналом в системе государственной и муниципальной службы. Кроме того, авторы ставили перед собой цель обобщить практику управления персоналом государственного управления, а также почти десятилетний опыт преподавания курса «Управление персоналом» на кафедре государственной службы и кадровой политики РАГС при Президенте Российской Федерации. Учебник рассчитан на студентов, обучающихся по специальностям «Государственное и муниципальное управление» и «Управление персоналом», а также рекомендован Учебно-методическим советом РАГС для слушателей различных форм подготовки, переподготовки и повышения квалификации. Он может быть полезен руководителям, специалистам и практикам коммерческих предприятий и организаций, поскольку содержит наиболее общие положения управления персоналом как сложнейшего вида управленческой практики. Издание соответствует Государственному образовательному стандарту

высшего профессионального образования по специальности «Государственное и муниципальное управление».

3. Шпаргалка по управлению персоналом - Корчагина А.С, Ключкова М.С. - 2006.

В предлагаемом издании представлены модельные ответы на экзаменационные вопросы по управлению персоналом.

Ответы на экзаменационные вопросы даны в соответствии с программой курса.

Представленные материалы помогут подготовиться и успешно сдать экзамен по управлению персоналом.

4. Управление персоналом - Под ред. Базарова Т.Ю., Еремина Б.Л. - 2002.

На основе отечественного и зарубежного опыта предлагаются эффективные подходы к работе с персоналом в современных условиях (командный менеджмент, контрактация ответственности, антикризисное управление). Рассматриваются основы организации управления, концепции управления персоналом, стратегии управления персоналом, технологии и методы управления персоналом. Проблемы управления персоналом рассматриваются с учетом специфики организационной культуры, фаз жизни организации.

Второе издание (1-е изд. - ЮНИТИ, 1998) дополнено конфликтологическими основами кадрового менеджмента и корпоративным PR.

5. Менеджмент в системе образования, Хрестоматия, Ерофеева О.Г., 2020.

Содержит материалы, которые позволят студентам и слушателям программ дополнительного профессионального образования и повышения квалификации организовать самостоятельную работу, ориентированную на освоение знаний и профессионального опыта в управлении образовательным процессом.

Предназначена для студентов высших учебных заведений, обучающихся по направлениям бакалавриата: 44.03.01 «Педагогическое образование» и

44.03.05 «Педагогическое образование с двумя профилями»; магистратуры 44.04.01 «Педагогическое образование», а также для слушателей программ повышения квалификации и профессиональной переподготовки кадров в сфере управления образованием очно-заочной формы обучения с элементами дистанционных образовательных технологий.

6. Управление персоналом организации, Стратегия, Маркетинг, Интернационализация, Кибанов А.Я., Дуракова И.Б., 2009.

В учебном пособии рассматриваются следующие проблемы управления персоналом: кадровая стратегия и кадровое планирование организации; сущность, формирование, виды и реализация маркетинга персонала; методы обеспечения организации персоналом, новые технологии в оценке претендентов при найме; особенности управления персоналом интернациональных организаций.

Для студентов, магистрантов, аспирантов, специалистов по управлению персоналом.

7. Управление персоналом, Егоршин А.П., 2003.

Книга посвящена актуальным проблемам управления персоналом на предприятиях и в организациях. Рассмотрена система работы с персоналом во взаимосвязи кадровой политики, подбора, оценки, расстановки, адаптации и обучения персонала.

Изложены новые подходы к организации работы с персоналом на основе разработки философии организации и структуры персонала, регламентации и научной организации труда, основы теории лидерства и формирования коллектива.

Освещены важные вопросы мотивации и потребностей, систем оплаты труда, методов управления персоналом и оценки эффективности работы персонала в условиях рыночной экономики и демократизации общества.

8. Американские корпорации, Механизмы сохранения лидерства в глобальной экономике, Богаевская О.В., 2012.

В монографии рассмотрены факторы и механизмы, способствующие лидерству и конкурентоспособности американских корпораций в глобальной экономической системе, а также проблемы, препятствующие сохранению этого лидерства. Проанализированы изменения, происходящие в американских корпорациях в связи с глобализацией, их инновационная, научно-техническая и кадровая политика. Исследуется комплекс проблем, связанных с развитием аутсорсинга и офшоринга, значительное внимание уделено вопросам корпоративного налогообложения и необходимости его реформы. Показано, что лидерство американских корпораций обусловлено сочетанием внутрифирменных и общенациональных экономических и институциональных механизмов, а также государственной политики, вместе обеспечивающих возникновение и распространение всех видов инноваций и высокое качество человеческого потенциала.

9. Основы управления персоналом в современных организациях, Шапиро С.А., Шатаева О.В., 2008.

Настоящее учебное пособие посвящено одному из важнейших разделов современного менеджмента - управлению персоналом организаций различных организационно-правовых форм. В пособии в доступном и четко структурированном виде изложены основные позиции управления персоналом: подбор и оценка персонала; проблемы мотивации и стимулирования труда; вопросы, связанные с различными формами обучения персонала; развитие трудового потенциала; освещены теоретические предпосылки процесса управления персоналом на основе передового отечественного и зарубежного опыта.

Пособие рекомендуется для студентов специальностей 080505.65 "Управление персоналом", 080507.65 "Менеджмент организации", 080503 "Антикризисное управление", аспирантов, преподавателей, а также менеджеров по управлению персоналом и руководителей организаций различных форм собственности.

10. Управление персоналом, Курс лекций, Юрлов Ю.Н., Орлянская Г.Л., 2009.

Управление персоналом организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом, планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом, проведения маркетинга персонала, определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

11. Организационно-правовые основы государственной гражданской службы, Елсуков С.Н., Майоров С.В., 2012.

Учебное пособие «Организационно-правовые основы государственной гражданской службы» разработано в целях изучения слушателями федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» вопросов организации государственной гражданской службы Российской Федерации. Пособие разработано в соответствии с федеральными государственными требованиями к минимуму содержания дополнительных профессиональных образовательных программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации государственных гражданских служащих, а также к уровню профессиональной переподготовки государственных гражданских служащих, утвержденными приказом Минобрнауки России от 29.03.2012 № 239.

12. Управление персоналом, Воденко К.В., Самыгин С.И., Абазиева К.Г., Тихоновская С.А., Дулин А.Н., Белов М.Т., 2019.

Учебник подготовлен в соответствии с требованиями федеральных государственных образовательных стандартов РФ по укрупненным группам

направлений подготовки 38.00.00 «Экономика и управление» и 39.00.00 «Социология и социальная работа».

Рассмотрены технологии и методы управления персоналом организации (предприятия, фирмы), сложившиеся в современной науке и практике; изложены проблемы, сопровождающие управленческие процессы; приведены основные подходы к их разрешению.

Учебник состоит из пяти глав, каждая из которых раскрывает одну из ведущих тем курса. В конце глав даны контрольные вопросы и темы для обсуждения и сообщений. Книга включает глоссарий и тесты для итогового оценивания знаний.

Предназначено для студентов, обучающихся по социально-экономическим направлениям подготовки, а также адресовано широкому кругу читателей, интересующихся практической стороной вопроса.

13. Управление персоналом в организации, Добровинский А.П., 2011.

В пособии рассматриваются актуальные проблемы самого сложного функционального направления менеджмента "Управление персоналом в организации"; определяются основные понятия в рамках этого направления и излагаются основы организационного поведения; рассматриваются часто встречающиеся подходы к решению проблем и задач, возникающих в процессе ежедневной трудовой деятельности в организации; приводятся примеры практического использования теоретического материала; содержится глоссарий с основными понятиями.

Предназначено для студентов, обучающихся по специальностям "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)", "Менеджмент организации", "Управление персоналом".

14. Управление персоналом организации, Кибанов А.Я., 2010.

В учебнике, подготовленном учеными кафедры управлений персоналом ГУУ, рассматриваются вопросы, имеющие ключевое значение для специалистов по управлению персоналом и управленцев организаций в широком смысле слова: теория управления человеческими ресурсами,

методология управления персоналом и формирования системы управления персоналом организации, стратегическое управление персоналом и планирование кадровой работы в организации, технология управления персоналом и его развитием, а также вопросы управления поведением персонала организации и оценки результатов его деятельности.

Для студентов и аспирантов, изучающих проблемы управления персоналом организации, а также специалистов, участвующих в формировании системы управления персоналом и систем управления организацией в целом, работающих с кадрами в рыночных условиях функционирования отечественной экономики.

15. Экономика персонала, Колосова Р.П., Василюк Т.Н., 2010.

Учебник синтезирует экономические, социальные и управленческие подходы к анализу внутрифирменных социально-трудовых отношений и отражает опыт изучения проблем в трудовой сфере предприятия и решения, предлагаемые отечественными и зарубежными исследователями и практиками.

Эта методология обеспечивает авторам учебника возможность инновационного взгляда на экономику персонала. Ключевым является акцент неэкономической эффективности принятия управленческих решений в сфере внутрифирменных социально-трудовых отношений.

Для студентов и преподавателей экономических факультетов ВУЗов и системы повышения квалификации.

Подготовлен при содействии НФПК - Национального фонда подготовки кадров в рамках Программы «Совершенствование преподавания социально-экономических дисциплин в ВУЗах» инновационного проекта развития образования.

16. Управление персоналом, Анализ и диагностика персонал-менеджмента, Глазов М.М., 2007.

В учебнике рассматриваются основы персонал-менеджмента, его роль в деятельности предприятия, представлены инструменты управления персоналом предприятия, их содержание и практическое применение. Учебное

пособие содержит теоретические основы управления персоналом: основные понятия, цели и задачи, рассмотрены основные проблемы управления персоналом предприятия в XXI веке, а также практические аспекты организации персонал-менеджмента на предприятии. Большое внимание уделяется рассмотрению стратегий управления персоналом, принципов и подходов к управлению персоналом, содержания функции управления персоналом предприятия, способов формирования эффективной команды и осуществления кадрового аудита - основе эффективного управления персоналом, методов делегирования полномочий и управления конфликтами, особенностей персонал-менеджмента в государственных и муниципальных структурах.

Учебник рассчитан на студентов, аспирантов, слушателей факультетов повышения квалификации, изучающих менеджмент, а также менеджеров предприятий.

17. Антикризисное управление человеческими ресурсами, Горелов Н.А., 2010.

Книга посвящена актуальному научному направлению - теории и методологии антикризисного управления человеческими ресурсами.

С системных позиций даны концептуальные основы антикризисного управления в российской экономике и осуществлена систематизация знания в области реструктуризации и реинжиниринга персонала. В основу положены научно-исследовательские работы Санкт-Петербургского государственного университета экономики и финансов, выполненные с участием авторов, опыт решения проблем реформирования предприятий, а также лекции, прочитанные авторами для участников Президентской программы по подготовке управленческих кадров для организаций народного хозяйства России. Курс «Антикризисное управление человеческими ресурсами» читается в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по магистерской программе 521504



«Управление человеческими ресурсами» и программе 521614 «Экономика труда», а также для бакалавров других экономических специальностей.

Книга предназначена для студентов экономических специальностей вузов, руководителей и специалистов организаций, предпринимателей, слушателей курсов МВА и повышения квалификации в сфере производства и управления.

Допущено Учебно-методическим объединением вузов России по образованию в области национальной экономики и экономики труда в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по специальности 080104 «Экономика труда» и другим экономическим специальностям.

18. Управление персоналом в гостиничном менеджменте, Макринова Е.И., Васильев А.Г., Васильева А.С., 2013.

В предлагаемом учебном пособии изложены подходы к построению системы управления персоналом в гостиничном менеджменте. Особое внимание уделено роли человеческого фактора в гостиничной деятельности и построению эффективной кадровой политики. Авторами рассматриваются вопросы создания корпоративной культуры, мотивации и контроля деятельности сотрудников гостиниц на основе реализации внутренних стандартов обслуживания, выбора эффективных методов обучения и развития персонала, планирования карьеры, предлагаются практические решения и примеры. Учебное пособие предназначено для студентов направления подготовки «Гостиничное дело», а также будет интересно аспирантам, управляющим отелями, руководителям различных предприятий индустрии гостеприимства.

19. Антикризисное управление, Теория и практика, Захаров В.Я., Блинов А.О., Хавин Д.В., 2006.

В междисциплинарной курсе излагается современная концепция управления организацией, раскрывающая сущность и принципы кризисов и возможности их диагностики, методологию антикризисного управления как на стратегическом, так и на тактическом уровнях.

Обобщен опыт антикризисного управления в разных странах. Рассматриваются как теоретические основы антикризисного управления, так и практика применения инструментов антикризисного управления: реконструкция, инвестиции, инновации, процедуры банкротства. Подробно анализируется уникальный российский опыт антикризисного управления 90-х годов.

Для студентов, обучающихся по специальностям экономики и управления, преподавателей ВУЗов, а также для менеджеров и специалистов различных отраслей национальной экономики.

20. Управленческие решения, Прохоров Ю.К., Фролов В.В., 2011.

Данное учебное пособие составлено в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» и предназначено для студентов ВУЗов, обучающихся по данному и смежным направлениям. Оно может быть полезно также преподавателям, специалистам организаций, представителям бизнеса и всем желающим ознакомиться с современной методологией и методикой принятия управленческих решений, обеспечивающих эффективное функционирование организаций в условиях динамично изменяющейся среды и свойственной ей большой неопределенности.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Вотякова И. Компетенция и мобильность персонала в условиях инновационного развития кадрового потенциала организации // Управление персоналом, 2018. - №4 (182)
2. Говердовская Е. Кадры решают всё! // Управление персоналом, 2016. - №11 (141)
3. Игнатьева Э.В. Типы кадровой политики // [www.aup.ru/books/m15](http://www.aup.ru/books/m15)
4. Ижбулатова О. Формирование и реализация кадровой стратегии предприятия // Управление персоналом, 2017. - №1 (155)
5. Красницкий В. Формирование кадрового потенциала России // Народонаселение, 2016. - №2
6. Ларионов К.М. Кадровая политика на предприятии // [www.e-prof.ru/jurnal/companii\\_i\\_tehnologi/it\\_kadri.htm](http://www.e-prof.ru/jurnal/companii_i_tehnologi/it_kadri.htm)

---

подпись ФИО студента