МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ» (ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Факультет экономический**

**Кафедра экономики предприятия, регионального и кадрового менеджмента**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_Т. В. Фомина

(подпись, дата)

Направление подготовки 38.03.01 Экономика курс 4

Направленность (профиль) Экономика предприятий и организаций

Научный руководитель:

канд. экон. наук, доцент В. В. Лобанова

(подпись, дата)

Нормоконтролер

ст. преподаватель А. В. Никитина

(подпись, дата)

Краснодар

2020

СОДЕРЖАНИЕ

Введение ..3

1 Теоретические аспекты исследования информационных технологий в процессе управления персоналом .5

* 1. Сравнительный обзор теорий управления персоналом на основе информационных технологий .5

1.2 Методы управления персоналом на основе информационных технологий и методы их анализа и оценки 13

2 Анализ и оценка управления персоналом ООО «Технополис» на базе информационных технологий 20

2.1 Характеристика социально-трудовой сферы в ООО «Технополис» 20

2.2 Анализ и оценка эффективности управления персоналом на основе IT-технологий в ООО «Технополис» 23

3 Повышение эффективности управления персоналом ООО «Технополис» на основе использования информационных технологий 30

Заключение 33

Список использованных источников 35

ВВЕДЕНИЕ

Использование информационных технологий в работе аппарата управления включает две стадии развития. Первая стадия - внутренняя система организации информационных технологий управления. Сюда входят применение указанных технологий с целью автоматизации технологических процессов и процессов управления, включая бухгалтерский учет и делопроизводство. Вторая стадия - внешняя система организации информационных технологий управления.

Использование в управлении информационных технологий, обладающих высокой гибкостью, мобильностью и способностью приспосабливаться к различным условиям работы является непременным условием повышения эффективности управленческого труда. Эффективность делопроизводства, как составной части управленческой деятельности, тоже существенно повышается с переходом на компьютерную обработку деловой документации.

Актуальность темы связана с тем, что повышение эффективности управленческой деятельности становится одним из направлений совершенствования деятельности предприятия в целом. Наиболее очевидным способом повышения эффективности протекания трудового процесса является его автоматизация. Но то, что действительно, скажем, для строго формализованного производственного процесса, отнюдь не столь очевидно для такой изящной сферы, как управление. Трудности, возникающие при решении задачи автоматизированной поддержки управленческого труда, связаны с его спецификой. Управленческий труд отличается сложностью и многообразием, наличием большого числа форм и видов, многосторонними связями с различными явлениями и процессами.

В настоящее время функционирование практически любой организации или предприятия осуществляется с применением компьютерных информационных технологий.

Объектом исследования выступает ООО «Технополис». Предметом исследования является совокупность управленческих отношений, складывающихся по поводу особенностей управления персоналом на основе информационных технологий в ООО «Технополис».

Целью курсовой работы является исследование особенностей повышения эффективности управления персоналом на основе использования современных информационных технологий.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* рассмотреть сравнительный обзор теорий управления персоналом на основе информационных технологий;
* изучить методы управления персоналом на основе информационных технологий и методы их анализа и оценки;
* исследовать характеристику социально-трудовой сферы в ООО «Технополис»;
* провести анализ и оценка эффективности управления персоналом на основе it-технологий в ООО «Технополис»;
* раскрыть повышение эффективности управления персоналом ООО «Технополис» на основе использования информационных технологий.

Структура работы включает в себя введение, три главы, заключение и список используемых источников.

1 Теоретические аспекты исследования информационных технологий в процессе управления персоналом

1.1 Сравнительный обзор теорий управления персоналом на основе информационных технологий

Эффективное управление персоналом является важнейшим фактором повышения конкурентоспособности любой организации. В последнее время произошли принципиальные изменения на рынке труда, в содержании и организации труда, которые оказывают непосредственное влияние на технологии управления персоналом.

Во-первых, на российском рынке труда представлено три основных поколения работников: поколение «беби-бумеров» (1943-1963 годы рождения), поколение «Х» (1964-1983 годы рождения) и поколение «У» (1984-1997 годы рождения). По данным Росстата, в 2015 г. из 85 415 тыс. человек трудоспособного населения 34 005 тыс. человек (40%) составляли молодые люди в возрасте от 20 до 34 лет, которые относятся к поколению «У», в последующие годы их количество будет увеличиваться [4].

Согласно теории поколений, отличительными особенностями работников поколения «У» являются стремление к самореализации, неформальному стилю общения, комфортному психологическому климату, свободному графику работы, развлекательной составляющей в любом виде трудовой деятельности, к открытости в коммуникациях; желание получать обратную связь по результатам своей работы и делиться своим мнением по поводу работы коллег. Работники типа «У», как правило, являются активными пользователями электронных гаджетов и участниками социальных сетей. Как показывает опыт, применение традиционных инструментов управления персоналом к работникам типа «У» является недостаточно эффектным. В связи с этим необходимо совершенствование технологий управления персоналом с использованием современных информационных технологий.

Во-вторых, в последние годы получили распространение новые формы организации труда работников, в частности формы дистанционной занятости. Следует отметить, что около 40% всех компаний мира в той или иной степени используют труд дистанционных работников. Так, по данным исследовательской компании IDC, в США доля «мобильных» работников составляет около 75% от общего количества трудоспособного населения, в странах Европы - около 50%.

В России, по данным исследования компании «Json & Partners Consulting», которое было проведено в 2014 г., число удаленно работающих человек составило около 2,53 млн. В условиях кризиса доля удаленно работающих людей значительно увеличилась и по прогнозам исследователей к 2020 г. составит до 20% от всего трудоспособного населения страны. При этом ожидается, что совокупная экономия от перехода на удаленную работу превысит 1 трлн рублей [5].

Наибольшее число удаленных сотрудников трудятся в ритейле, телекоммуникационной отрасли, промышленных, строительных и IT-компаниях.

В российских организациях распространены две формы организации удаленной работы. В ряде организаций на режим удаленной работы переводят штатных сотрудников организации. В соответствии с Трудовым кодексом РФ дистанционной работой является выполнение определенной трудовым договором трудовой функции вне места нахождения работодателя при условии использования для ее выполнения и для осуществления взаимодействия между работодателем и работником информационно-телекоммуникационных сетей общего пользования, в том числе сети Интернет. В других организациях работодатели заключают с физическими лицами (фрилансерами) гражданско-правовые договоры на выполнение конкретных работ с целью получения определенных результатов.

Одним из основных преимуществ организации удаленной работы является сокращение расходов организации на аренду офисных помещений, оборудование рабочих мест, оплату электроэнергии и т. д. Кроме того, удаленный режим работы позволяет формировать кадровый состав из работников, проживающих в разных регионах, в том числе из регионов с более дешевой рабочей силой. Например, в компании Siemens после перевода части работников на удаленный режим работы потребность в офисных помещениях снизилась на 35%, а производительность труда отдельных сотрудников возросла на 20% [7].

Вместе с тем управление удаленными работниками невозможно без широкого применения таких современных информационных технологий и инструментов, как широкополосный доступ в Интернет, видеоконференции, облачные сервисы и др.

В-третьих, в условиях кризиса перед службами управления персоналом стоит задача оптимизации их деятельности и сокращения расходов. Одним из направлений обеспечения качественного и оперативного выполнения функций управления персоналом в условиях возрастающих объемов работы при условии сокращения расходов является автоматизация части процессов и применение новых инструментов управления персоналом.

Таким образом, в настоящее время одной из основных тенденций управления персоналом является совершенствование технологий управления персоналом на основе применения современных информационных технологий.

На первом этапе в большинстве российских организаций автоматизируют такие базовые функции управления персоналом, как кадровое делопроизводство, учет рабочего времени, расчет заработной платы с использованием программных продуктов, например, E-staff, 1С, Experium и др.

На втором этапе, как правило, внедряются специализированные программные продукты, позволяющие автоматизировать выполнение отдельных функций системы управления персоналом, например, автоматизированные системы подбора персонала, его оценки, управления карьерой и др. Наиболее распространенными являются автоматизированные системы подбора персонала. По данным портала Human resource management (HRM), на практике применяется более 80 готовых программных продуктов для подбора персонала, которые позволяют не только формировать базу резюме, но и хранить историю взаимодействия работодателя с каждым кандидатом [10].

В последние годы при подборе персонала все чаще используют социальные сети и интернет-порталы по трудоустройству. Так, в отчете «Global Recruiting Trends 2016» эксперты профессиональной социальной сети LinkedIn отметили, что главной тенденцией в рекрутинге является применение таких инструментов, как социальные профессиональные сети (43%), порталы по трудоустройству (42%) и реферальные программы (32%).

Социальные сети позволяют найти нужных кандидатов требуемого профиля на основе поисковых запросов по определенным параметрам и связаться с ними. При этом они могут быть использованы не только для подбора кандидатов, но и для проверки достоверности данных, представленных в «заявительных» документах», для получения рекомендаций, оценки личности соискателя. Например, изучение аккаунта кандидата в социальных сетях позволяет менеджеру по персоналу собрать много дополнительной неформальной информации о кандидате, его социальных связях.

Другой возможностью использования социальных сетей при подборе персонала является адресное информирование потенциальных кандидатов об открывшейся вакансии, условиях и содержании работы.

Большинство современных организаций имеют свои корпоративные аккаунты на интернет-площадках в большинстве социальных сетей, в которых не просто размещают вакансии, но и создают профессиональные сообщества, налаживая контакты с пользователями, которые в будущем могут стать потенциальными сотрудниками компании. Следует отметить, что обсуждение узкоспециализированных вопросов в профессиональных сообществах также позволяет оценить профессиональный уровень кандидатов.

Вместе с тем использование социальных сетей для подбора персонала имеет не только несомненные достоинства, но и обуславливает появление ряда проблем для работодателя. Так, социальные сети позволяют не только работодателям оценивать кандидатов на вакантные должности, но и кандидатам оценивать потенциальных работодателей. Согласно результатам опроса, проведенного компанией Right Management, 31% респондентов отметили, что они всегда используют социальные медиа для определения перспективности работы в организации и отношения к работникам. Например, появление в аккаунте организации в социальной сети отрицательных отзывов работников по поводу системы оплаты и материального стимулирования, практики увольнения может значительно ухудшить репутацию компании, а, следовательно, и ограничить приток новых кандидатов. В связи с этим одной из актуальных задач современных служб управления персоналом является формирование, продвижение и поддержание в социальных сетях сильного внешнего HR-бренда организации, который оказывает непосредственное влияние на привлечение в организацию высокопрофессиональных сотрудников, особенно молодых. Сотрудниками служб управления персоналом необходимо использовать все возможности социальных сетей для оперативного и эффективного реагирования на потенциально опасные для организации обвинения.

Другой функцией управления персоналом, которая может быть трансформирована с использованием современных информационных технологий, является профессиональное развитие работников. Следует отметить, что в условиях кризиса часто работодатели в первую очередь сокращают бюджет именно на обучение персонала. В связи с этим все большее распространение получают формы электронного обучения персонала. Автоматизированная система обучения персонала предусматривает сбор информации от сотрудников, создание общей базы знаний, хранение, накопление и производство новых знаний на ее основе, т. е. реализацию на практике концепции управления знаниями. Кроме того, в последние годы в процессе обучения персонала все активнее используются социальные сети, в которых могут быть оперативно размещены информационные материалы об организации, созданы центры экспертиз по различным вопросам, проводиться форумы, online-конференции и т. д. Обычные системы электронного обучения могут дополняться мобильными приложениями, когда информационные потоки переводятся на ай-фоны, айпэды и другие электронные гаджеты работников, что способствует развитию системы самообразования персонала [3].

По данным службы исследований портала Head Hunter, 29% российских компаний используют новые информационные технологии при оценке персонала. Автоматизированные системы оценки персонала, как правило, позволяют автоматизировать такие функции, как планирование процедуры оценки, оповещение участников оценки, составление плана оценочных мероприятий; заполнение оценочных форм, контроль за ходом процедуры, формирование и анализ результатов оценки, подготовка аналитических отчетов. Заполнение оценочных форм через портал позволяет не только минимизировать время, но и увеличить количество субъектов оценки, что способствует объективности процесса оценивания.

Информационную систему (ИС) функционально можно определить как множество взаимосвязанных элементов, которые обеспечивают ввод данных, их обработку, а также хранение и распределение полученной информации, используемой в управлении организацией.

Предприятия создают ИС для обслуживания информационных потребностей разных уровней управления. Так, посвященной управлению корпоративными информационными системами, выделяются 4 уровня управления и соответствующие им ИС: системы поддержки решений высшего звена управления (стратегический уровень); автоматизированные системы управления (АСУ) и системы поддержки принятия решений (управленческий уровень); профессиональные и офисные системы (уровень знаний); системы обработки транзакций (операционный уровень). Системы одного уровня, в свою очередь, могут быть ориентированы на обеспечение информационных потребностей разных функциональных областей (производство, финансы, маркетинг, управление персоналом) [8].

В таблице 1 обобщены характеристики ИС, используемых на разных уровнях управления.

Системы обработки транзакций являются базовыми для обслуживания текущих операций предприятия. Они представляют собой компьютеризированные системы, которые выполняют и регистрируют рутинные регулярные транзакции. Таковыми являются резервирование мест в гостинице, выплата заработной платы, отгрузка продукции.

На операционном уровне цели и ресурсы четко установлены и структурированы. Необходимо только определить, соответствует ли транзакция определенному набору критериев, чтобы система ее выполнила.

Профессиональные и офисные системы обслуживают информационные потребности специалистов в различных областях знаний и потребности обслуживающего персонала, который производит обработку данных.

Экспертные системы, автоматизированные системы проектирования (САПР) для научных и конструкторских подразделений предприятий обеспечивают содействие созданию новых знаний и способствуют интеграции этих знаний и опыта практической деятельности предприятия. Современные графические системы создают зрительные образы объектов и позволяют пользователю ощущать, что он как бы находится в реальной ситуации. Такое погружение в мир, созданный компьютером, позволяет ему имитировать влияние своих действий на эти объекты.

Офисные системы используются для повышения эффективности работы с данными, они обеспечивают связи с потребителями, поставщиками и внешними организациями.

Таблица 1 - Характеристики информационных систем [6]

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Уровни  управления | Типы систем | Информа-  ционные  входы | Обработка | Информационные  выходы | Пользователи |
| Стратегический уровень | Системы поддержки решений руководства | Агрегированные данные, внешние и внутренние | Графика, имитация, диалог | Прогнозы,  Ответы на вопросы | Высший уровень управления |
| Управленческий уровень | Системы поддержки принятия решений | Данные в небольшом объеме,  аналитические модели | Диалог,  имитация,  анализ | Специальные отчеты, анализ решений, ответы на вопросы | Руководители среднего звена, профессионалы |
| Автоматизированные системы управления | Обобщенные данные о транзакциях | Повторяющиеся отчеты, простые модели, анализ | Обобщения и выборки |
| Уровень  знаний | Профессиональные системы | Проектные спецификации, базы знаний | Моделирование,  имитация | Модели, графики | Профессионалы |
| Офисные системы | Документы,  схемы | Управление документами,  разработка схем, коммуникации | Документы,  графики, электронная почта | Технический персонал |
| Операционный уровень | Системы обработки транзакций | Транзакции,  события | Сортировка,  составление списков, объединение | Подробные отчеты, списки,  обобщения | Операционный персонал |

АСУ обслуживают несколько уровней управления, обеспечивая информацией о текущей деятельности предприятия, а также отчетами о его деятельности в прошлом. АСУ поддерживают функции планирования, контроля и принятия решений.

В АСУ обобщаются данные, поступающие из транзакционных систем, обрабатываются и сводятся в отчеты, которые готовятся на регулярной основе. АСУ обычно отвечают на фиксированные, заранее известные вопросы. Эти системы не являются гибкими и обладают ограниченными аналитическими возможностями.

Таким образом, на основе информационных систем управления возникают возможности:

- повышения степени обоснованности создаваемых решений, вследствие того, что улучшаются методики обработки информации;

- обеспечения своевременность принятия решений для того, чтобы управлять организацией;

- увеличения эффективности функционирования организации.

1.2 Методы управления персоналом на основе информационных технологий и методы их анализа и оценки

Развитие и успех бизнеса зависит от сотрудников, а продуктивность и профессионализм коллектива - от организованных методов управления персоналом, которые соответствуют отрасли и ценностям компании. Рассмотрим, как оптимизировать управление и контроль подчиненных с помощью информационных технологий.

Традиционно методы управления персоналом делятся на три вида.

1. Административные. Подразумевается полная организация рабочего пространства и рабочего времени сотрудников, регуляция должностных обязанностей и штатного расписания. Для разделения целей и направлений деятельности отделов разрабатывается структура компании и схема взаимодействия подразделений. К административным методам управления персоналом в организации относятся приказы, планирование рабочего времени и контроль за выполнением задач.
2. Экономические. К этому типу относят приемы управления персоналом, связанные с финансами, денежными и материальными поощрениями. Помимо заработной платы, премий, KPI и бонусов в экономическую группу входят страхование, оплата питания, компенсация проезда и мобильной связи. Сюда же можно отнести корпоративные программы со скидками на абонементы в бассейн, фитнес-клуб и другие.
3. Социально-психологические методы направлены на создание комфортного рабочего климата, разрешение конфликтных ситуаций, стимуляцию сотрудников, удовлетворение эстетических и моральных потребностей в рамках рабочей деятельности. К этому виду относятся корпоративные мероприятия, профилактические беседы, организованные соревнования между сотрудниками одного отдела или нескольких подразделений. Украшение офиса к празднику, поздравления с Днем Рождения, доски почета, живые уголки, «фруктовые» и «сладкие» дни - это методы социально-психологического воздействия на коллектив.

На современные основные методы управление персоналом накладывают отпечаток тенденции XXI века:

1. Ненормированный рабочий день. В корпорации Google сотрудники могут работать по ночам, час в день или круглыми сутками - важен только конечный результат. Такая схема проникает во все сферы бизнеса, приучая работников ориентироваться на достижение цели и не ограничивая сам процесс.
2. Фриланс и удаленная работа. В Европе за первое десятилетие 2000-х годов количество фрилансеров выросло на 82%. Нахождение сотрудника в офисе уже необязательно, и многие специалисты выбирают схему работы из дома или кафе. Многие уезжают за границу и работают из других стран.
3. Демократичный стиль управления. Управленец-диктатор становится больше исключением, чем правилом.
4. Юридическая подкованность сотрудников. Работники изучают свои права и возможности, не упуская случая отстоять свою правоту или получить от работодателя заслуженную компенсацию.
5. Тесная связь с технологиями. Корпоративные мобильные приложения разрабатываются даже для работников завода, не говоря уже об офисных сотрудниках. Те окружены телефонией, корпоративными мессенджерами и порталами, учетными системами. IT-технологии частично берут методическое управление персоналом на себя, отслеживая ежедневные задачи и сроки исполнения обязательств. Например, система [Forward WFM](https://fw-t.ru/products/fw-wfm) без вмешательства руководителя контролирует полный цикл выполнения монтажных и сервисных работ: от планирования и выполнения KPI работников до фиксации бригадами выполненных работ и контроля SLA [2].

Программа интегрируется с учетными системами и дополняет административные способы управления персоналом, рассылая автоматические уведомления руководителям при малейшем нарушении сроков или протоколов. В системе зафиксированы четкие инструкции и схемы, по которым должны работать монтажные и сервисные команды, поэтому любое отклонение от нормы фиксируется и может быть аргументированно предъявлено работникам. Выездной характер работы бригад - не проблема, сотрудники регистрируют факт и параметры подключения абонентов в мобильном приложении, а программа определяет время и геолокацию выполнения работ [11].

Информация - важнейший стратегический ресурс бизнеса. Отсутствие необходимой информации порождает неопределенность. А в условиях неопределенности точность принимаемых решений ухудшается. В небольших коммерческих фирмах, где количество сотрудников невелико и бизнес ведется, как говорится, из «общего котла», для информационной поддержки бизнеса достаточно элементарной аккуратности. Компьютеры в таких случаях используются как любая другая офисная оргтехника наряду с ксероксом или печатной машинкой, да еще для ведения бухгалтерии. Однако с ростом бизнеса неизбежно появляются новые проблемы.

Выясняется, что компьютерная бухгалтерская программа, успешно выполняющая свою задачу, мало пригодна для оперативного анализа. Дело в том, что сведение баланса и подведение итогов производится не так часто, как это требуется в повседневной деятельности. «Пользоваться данными обычной бухгалтерской системы в режиме, нужном менеджеру, невозможно».

Бизнес на определенном этапе развития становится недостаточно управляемым. При недостатке необходимой информации в удобной форме вдруг обнаруживается избыток трудно сопоставимой информации, поступающей из разных подсистем. Оказывается, что для управления отдельными «бизнесами» фирмы недостает механизма оперативной оценки эффективности каждого из них. Кроме того, нередко отсутствует стратегическое планирование с эффективным контролем.

Иными словами, для успешного развития нужна комплексная система управления, объединяющая все аспекты менеджмента, а не одну бухгалтерию. И это не только технологические задачи. Это, во-первых, проблемы постановки регулярного менеджмента и, во-вторых, — проблемы выбора и порядка внедрения информационной системы.

Существует три основных варианта решения проблемы внедрения информационных систем.

Первый путь — разработка системы собственными силами. Этим путем идут многие организации. Очень часто для автоматизации расчетов применяются процедуры, написанные средствами офисных программ (характерный пример - макросы для Excel). Однако при усложнении бизнеса, такие средства перестают удовлетворять, поскольку не предполагают управление данными, имеющими сложную структуру. Создание же полноценной системы требует не только расхода больших средств и времени. Необходимо еще централизованное грамотное стратегическое управление развитием проекта. А это по плечу крупным организациям. Развивающимся фирмам своими силами разработать систему, которая могла бы продолжительное время ее обслуживать, нелегко [1].

Второй путь — приобретение универсальной системы или пакета прикладных программ. Выбор систем такого рода ограничивается, в основном, бухгалтерскими программами. Причина заключается в том, что бухгалтерский учет имеет строгую и консервативную методологию. Несмотря на частые изменения законодательства, форм отчетных документов, принципы и структура данных остаются практически неизменными. Коммерческая же деятельность отличается большим разнообразием в разных фирмах. Сильно варьируется сама логика работы, причем это бывает связано не только с разными отраслями или родами деятельности. Бизнес, как и всякое творчество, отражает индивидуальность мастера (исполнителя, игрока). Поэтому, универсальных пакетов для комплексной автоматизации коммерческой деятельности, а не только бухгалтерии, немного. Как и бухгалтерские программы, они требуют настройки. Большая их часть «выросла» из бухгалтерских программ и является их развитием. Решение о приобретении универсальной системы позволяет относительно небольшими средствами решить многие проблемы, связанные с информационным обслуживанием бизнеса.

Третий путь заключается в делегировании функций и полномочий по внедрению информационных технологий внешним организациям (аутсорсинг). Этот современный подход пока редко применяется в российских условиях. При правильном выборе фирмы-исполнителя достигаются ощутимые преимущества [9]:

* экономия средств за счет применения решений, ядро которых прошло успешное внедрение в других фирмах. Цена таких систем ниже, чем у систем, разрабатываемых «с нуля»;
* профессионализм исполнения;
* сервисная поддержка;
* возможность развития системы в соответствии с усложнением бизнеса.

Имеются и потенциальные опасности:

* потеря возможности развития системы;
* опасность потери информации из-за незнания внутренней структуры данных;
* зависимость сопровождения от благополучия фирмы-исполнителя.

Вопрос о том, следует ли идти по пути разработки информационной системы собственными силами, непростой. Он связан не только с возможностями выделения для этого необходимых средств. Решение применить покупную систему — проявление высокого уровня зрелости организации. Это можно расценить как проявление цивилизованного разделения труда. «Не лечите зубы сами!» - призывают рекламные агентства. И с этим можно согласиться.

Профессионально сделанный продукт, предназначенный для продажи, имеет одно важное качество, которое отличает его от текущей версии программы, разрабатываемой внутри коллектива-пользователя. Это — функциональная работоспособность. Что-то может не устраивать, но то, что в нем заложено и гарантировано разработчиком - работает.

Если же система разрабатывается своими программистами, возникает соблазн перестройки системы на ходу, не разобравшись в глубинных причинах возникшей потребности. Конечно, при наличии высокопрофессиональной группы программистов внутри фирмы и при хорошо организованной постановке задач, принципиально возможно разрешить проблему разделения ответственности заказчика и исполнителя. И такие примеры есть. Эта проблема, как и многие другие, возникающие при управлении информационными системами, связана с менеджментом, а не с технологией.

Привлечение сторонней организации для внедрения информационной системы дает определенные удобства. Одно из них заключается в необходимости сформулировать бизнес - правила, без которых невозможно заключить договор. В некоторых случаях, фирма, проводящая установку системы, предполагает, что требования должны уже быть сформулированы. Существуют поставщики, предлагающие комплексное решение. Они либо проводят реорганизацию бизнес - процессов самостоятельно, либо — привлекают третью организацию, которая выступает в качестве консультанта или постановщика задачи. Стоит отметить, что самостоятельное решение задачи аппаратного обеспечения информационной системы тоже часто приводит к неприятностям, связанным с функционированием системы. Многих проблем можно избежать, заказывая систему у поставщика, работающего по принципу «все из одних рук».

В системе управления в настоящее время все чаще и чаще можно встретить предметы, которые составляют понятие новая информационная технология. Под ней понимается совокупность внедряемых в системы организационного управления принципиально новых средств и методов обработки данных, представляющих собой целостные технологические системы и обеспечивающих целенаправленное создание, передачу, хранение и отображение информационного продукта (идей, знаний) с наименьшими затратами и в соответствии с закономерностями той социальной среды, где развивается эта технология. Переход на новые информационные технологии оправдан, если он является следствием фундаментального переосмысления и радикального перепланирования деятельности корпорации с целью резкого улучшения критических по отношению к затратам показателей - качества, обслуживания и скорости производственных процессов [12].

Итак, появление нового, информационного общества, многим видится только на базе использования новых информационных технологий. С появлением и массовым внедрением компьютерных сетей и средств современной коммуникации кардинальным образом изменилась концепция рабочего места. Если раньше последнее ассоциировалось с местом у станка или столом в учреждении, то сегодня «рабочее место» - это скорее не место работы, а средства, с помощью которых она осуществляется. К ним можно отнести мобильный телефон, портативный компьютер с модемом и мини-принтер. Таким образом, рабочим местом становится любое помещение, где есть сетевая розетка. Умение пользоваться персональным компьютером теперь уже вошло в современную культуру управления. И это не зря - компьютер позволяет экономить огромные средства, которые при традиционной системе организации труда были бы израсходованы на содержание различных отделов, которые выполняли утилитарные функции, не связанные с процессом производства.

2 Анализ и оценка управления персоналом на основе информационных технологий и методы их анализа и оценки

2.1 Характеристика социально-трудовой сферы в ООО «Технополис»

ООО Строительная компания «Технополис» (далее по тексту - Общество) зарегистрировано 20 мая 2003 г. регистратором Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 16 по Краснодарскому краю. Руководитель организации: директор Ситков Александр Владимирович.

Компания Технополис, ООО принимала участие в 22 торгах из них выиграла 10. В 2009 году Газпром Добыча Краснодар, ООО стал основным заказчиком ООО «Технополис». Организация является поставщиком в 8 государственных контрактах на сумму 8 131 267,00.

Фактически ООО Строительная компания «Технополис» выполняет работы по строительству жилых многоквартирных домов в г. Краснодаре. Заказчиками данных работ являются различные компании города Краснодара, получающие разрешение на строительство в Администрации г. Краснодара.

Основной вид деятельности Общества – производство общестроительных работ по возведению зданий (код вида деятельности по ОКВЭД – 45.21.1). Обществом также осуществляются такие виды деятельности, как:

— разборка и снос зданий;

— монтаж строительных лесов и подмостей;

— производство каменных работ;

— производство штукатурных работ;

— аренда строительных машин и оборудования с оператором;

— производство прочих строительных работ;

— монтаж металлических строительных конструкций;

— производство санитарно-технических работ;

— покупка и продажа земельных участков;

— деятельность в области бухгалтерского учёта и аудита;

— покупка и продажа собственного недвижимого имущества;

— сдача внаем недвижимого имущества.

Неосновными видами деятельности являются:

— деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам;

— деятельность по складированию и хранению;

— деятельность транспортная вспомогательная;

— деятельность в области права и бухгалтерского учёта;

— деятельность по чистке и уборке жилых зданий и нежилых помещений прочая;

— транспортная обработка грузов;

— деятельность домашних хозяйств с наемными работниками;

— стирка и химическая чистка текстильных и меховых изделий.

Предприятие ООО «Технополис» является рядом производственных подразделений, соединенных между с собой в единую линию, которое направлено как на производство штукатурных работ, так и монтаж металлических строительных конструкций.

Организационная структура предприятия представлена штатным расписанием.

Администрация организации – орган, на который возложены функции оперативного управления организацией. В компетенцию администрации входят все распорядительные полномочия юридически властного характера, необходимые для непосредственного руководства процессами производственно-хозяйственной, социально-культурной и иной деятельности организации. Администрация осуществляет управленческие функции внутри самой организации, а также вступает во внешние административные правоотношения с органами исполнительной власти, органами местного самоуправления и иными субъектами административного права. В аспекте экономической безопасности организации занимает ведущую роль, так как от правильности и точности принимаемых управленческих решений зависит функционирование предприятия в целом.

Бухгалтерия – это штатно - структурное подразделение организации, предназначенное для сбора данных об имуществе и обязательствах предприятия.

Служба безопасности – одна из важнейших структурных единиц любого современного предприятия, отвечающая за обеспечение безопасности проведения производственных и внутренних процессов от посягательств.  
Отдел закупок – подразделение, где принимаются решения о приобретении товаров, заключаются контракты на поставку продукции, решаются вопросы выбора поставщиков, устанавливаются требования к качеству продукции и т. д. Внутренними потребителями результатов деятельности службы закупок являются другие функциональные подразделения предприятия, которым требуется закупаемая продукция.

Работа отдела закупок оказывает влияние на всю деятельность компании и ее экономическую безопасность: на продажи, эффективное использование оборотных средств, удовлетворенность потребителей ценами и ассортиментом, наполненность складов и эффективность внутренней цепи поставок. Она связана с работой сотрудников практически всех отделов: от бухгалтерии до транспортной службы. В связи с этим необходимо тщательно продумывать организационные аспекты закупочной логистики.

Отделы продаж – это отделы, главная цель которых состоит в увеличении количества продаж товаров или услуг, играют одну из ключевых ролей.

Склады – неотъемлемая часть общего технологического процесса производства, которое формирует организационные, технические и экономические требования к складской системе, устанавливает цели и условия ее оптимального функционирования, диктует условия переработки груза.

Правильно организованное складское хозяйство способствует повышению ритмичности и организованности производства; сохранению качества продукции, материалов, сырья; улучшению использования занимаемых территорий; повышению эффективности работы транспорта, снижению простоев транспортных средств и транспортных расходов; высвобождению работников от непроизводительных погрузочно-разгрузочных и складских работ для использования их в основном технологическом процессе.

Система складирования призвана обеспечить оптимальное размещение груза на складе и рациональное управление им.

Отдел документалистики – ответственен за движение документов в организации с момента их создания или получения до завершения исполнения или отправки.

Транспортный отдел – подразделение, взаимодействующее с другими отделами и призвано обеспечивать бесперебойную работу транспортных средств в соответствии с целями и планами компании.

Таблица 2 - Организационная структура управления компании ООО «Технополис»



Структура устанавливает взаимоотношения уровней управления и функциональных подразделений, которые позволяют наиболее эффективно достигать целей организации.

2.2 Анализ и оценка эффективности управления персоналом на основе it-технологий в ООО «Технополис»

Ввиду того, что компания относительно небольшая и, учитывая специфику деятельности организации, в компании применяется небольшое количество информационных технологий.

Основной и необходимой информационной системой является электронная система учета клиентов. Данная система является внутренней электронной системой, разработанной специально с учетом нужд организации. Используется сотрудниками регистратуры и диспетчерской службы.

Функции данной системы:

* ведение записи клиентов на прием с учетом графиков работы сотрудников;
* ведение и учет расчетов с клиентами;
* хранение полной информации о клиенте;
* автоматическое определение клиентов и отображение истории звонков, посещений и основных запросов клиентов;
* запись разговоров;
* отчеты по загрузке телефонных линий.

Преимущества данной системы для компании:

1. Автоматизированная работа регистратуры и диспетчерской службы способствует оперативному выполнению обязанностей, позволяет руководству отслеживать все производимые операции в области работы с клиентами.
2. Позволяет сохранять полную информацию о клиенте, что сокращает время поиска необходимой информации и улучшает качество обслуживания.
3. Работа регистратуры и диспетчерской службы клиентоориентирована.
4. Работа прозрачна и понятна для владельцев и инвесторов.

Несмотря на большое количество положительных сторон данной системы, от сотрудников зачастую поступают жалобы на сбои в работе данной системы из-за большой нагрузки.

Также следует сказать, что данная информационная система влияет на административные методы управления персоналом компании, а именно:

* позволяет отслеживать количество звонков, принятых каждым сотрудником диспетчерской службы;
* позволяет отслеживать количество клиентов, обслуженных в регистратуре;
* фиксирует время входа сотрудника в систему и выхода из нее, то есть фиксирует реальное время начала и окончания работы, что позволяет отследить нарушения трудовой дисциплины.

Электронная система учета рабочего времени состоит из специального оборудования и программного обеспечения, работает следующим образом: на посту охраны при входе устанавливается электронный считыватель, каждому сотруднику выдается специальный электронный замок. При входе и выходе сотрудники подносят замок к считывателю, время прихода на работу и ухода с нее фиксируется, все сведения сохраняются в базе данных. С помощью программного обеспечения данной системы затем создаются отчеты о наличии или отсутствии сотрудника на рабочем месте, об опозданиях, уходах раньше положенного времени. Программа также позволяет учитывать и хранить данные о больничных, отпусках, отгулах, командировках и т.д.

Таким образом, основная цель электронной системы учета рабочего времени - учет рабочего времени сотрудников путем регистрации моментов их прихода и ухода и оформление накопленных данных в форме отчетов. Такая система проста в использовании и управлении.

Электронная система учета рабочего времени поддерживает административные методы управления персоналом, так как она, в первую очередь, направлена на поддержание дисциплины труда, на обеспечение организационной четкости.

Влияние такой системы на административные методы управления персоналом можно рассмотреть как с положительной, так и с отрицательной стороны.

Положительное влияние:

* автоматизация процессов управления персоналом. электронная система учета рабочего времени позволяет автоматизировать процесс учета рабочего времени. это позволяет менеджерам избавиться от рутинной бумажной работы, а сотрудникам не тратить дополнительное время на роспись в табеле учета рабочего времени.
* оптимизация. руководство получает возможность оперативно и качественно отслеживать моменты нарушения трудовой дисциплины.
* мотивация сотрудников. большинство людей начинают ответственнее подходить к выполнению обязанностей и соблюдению дисциплины.
* оценка. система позволяет справедливо решить вопрос о вознаграждении сотрудников (например, за переработку или работу в дополнительные смены) и применении штрафных санкций.

Отрицательное влияние:

* риск влияния человеческого фактора. сотрудник может потерять или забыть ключ, передать коллеге, чтобы тот отметился за него.
* стресс и психологическое давление. эффективность некоторых сотрудников может снижаться ввиду факта постоянного контроля.

Так же на предприятии применяется Программа «1С: Зарплата и управление персоналом 8»

В программе «1С: Зарплата и управление персоналом 8» поддерживаются все основные процессы управления персоналом, а также процессы кадрового учета, расчета зарплаты, исчисления налогов, формирования отчетов и справок в государственные органы и социальные фонды, планирования расходов на оплату труда. Учтены требования законодательства, реальная практика работы предприятий и перспективные мировые тенденции развития подходов к управлению персоналом. Программа позволяет не только автоматизировать расчет зарплаты, но и организовать учет сотрудников, регистрировать служебные перемещения, получать статистические справки по кадровому составу.

Функционал программы «1С Зарплата и Управление персоналом»:

* оформление приказов о приеме на работу, увольнении, продвижению по службе и т.д.;
* расчет больничных листов и отпусков разного типа;
* ведение штатного расписания;
* расчет зарплаты, проведение выплат, оформление приказов о выплате премии;
* расчет доплат и надбавок;
* оформление стандартных отчетов и форм для представления в налоговые и прочие органы и т. д.

Таким образом, программа «1С Зарплата и Управление персоналом» поддерживает административные и экономические методы управления персоналом компании.

Преимущества данной программы для организации:

* автоматизация административных и экономических методов управления персоналом (позволяет оптимизировать расход рабочего времени сотрудникам службы отдела персонала);
* возможность создания новых проектов и доработки старых с учетом нужд организации;
* возможность адаптации программы под специфику деятельности организации;

Недостатки программы:

* требуются финансовые затраты на установку и обновления продуктов программы;
* низкая безопасность и защищенность информации (из-за широкой распространенности программы 1с, в сети интернет появилось множество незаконных способов доступа к данным и их кражи);
* необходимость организации в поиске и приеме на работу квалифицированных специалистов, которые смогут установить программу, адаптировать ее под нужды организации, по необходимости обновить, а также специалистов, имеющих специальные навыки для работы с данной программой.
* увеличивается зависимость от работы электронных носителей и систем (при выходе системы из строя персонал уже не сможет выполнять предписанные обязанности).

На предприятии достаточно хорошо налажена работа информационных систем, позволяющая сотрудникам качественно и своевременно выполнять свои обязанности и поддерживающая имидж организации.

Однако, стоит отметить некоторые недочеты в работе информационных систем и предоставить ряд рекомендаций, которые, в том числе, помогут усовершенствовать методы управления персоналом в компании:

1. Сбои в работе Электронной системы учета клиентов. Стоит проанализировать причины сбоев и, либо снизить нагрузку, либо увеличить мощность.
2. Высокий риск влияния человеческого фактора при работе с Системой учета рабочего времени. Риск можно значительно сократить, заменив систему с электронным замком на биометрическую (сканирование отпечатков пальцев), однако это может повлечь неоправданно высокие затраты для организации.
3. Функции Электронной системы учета клиентов, направленные на регулирование административных методов управления персоналом, можно использовать для пересмотра системы премирования (начислять премию ежемесячно по параметрам, одним из которых является количество обслуженных клиентов).
4. В организации все влияние информационные системы оказывают только на административные и экономические методы управления персоналом, в то время как в современных реалиях бизнеса огромную роль играют социально-психологические методы управления персоналом, и информационные технологии, как неотъемлемая часть современного мира, также должны использоваться при работе с социально-психологическими методами управления персоналом. В данной организации стоит рассмотреть внедрение корпоративной социальной сети, в которой можно размещать всю актуальную информацию – от празднований Дней Рождений до изменений в законодательстве и принципах работы компании и тем самым наладить внутрифирменную коммуникацию и оптимизировать время работы сотрудников.

3 Повышение эффективности управления персоналом ООО «Технополис» на основе использования информационных технологий

В организации ООО «Технополис» существует ряд проблем, которые можно решить с помощью внедрения корпоративной социальной сети:

1. Несовершенная система внутренней коммуникации – сотрудники практически не общаются между собой, важная информация распространяется медленно и некачественно. Сотрудники несвоевременно узнают об изменениях в работе компании, что несомненно негативно сказывается и на работе с клиентами. С помощью корпоративной социальной сети можно организовать коммуникацию между сотрудниками, поощрять общение. Размещение важной информации позволит сотрудникам оперативно с ней ознакомиться.
2. О важных мероприятиях (Дни Рождения, корпоративные мероприятия) менеджеру по персоналу приходится сообщать каждому отделу, развешивать плакаты с напоминаниями, на это уходит большое количество времени. Корпоративная социальная сеть позволяет не только размещать информацию, объявления о событиях в компании, но и присылать каждому сотруднику уведомления в качестве напоминания о мероприятиях.
3. На работу с Системой учета рабочего времени негативно влияет человеческий фактор, т. е. сотрудник может потерять или забыть ключ, передать коллеге, чтобы тот отметился за него. В корпоративной социальной сети руководство может отследить сотрудников, находящихся и находившихся в сети онлайн, может проследить комментарии, обсуждения, оставленные сотрудником или о сотруднике. Так корпоративная социальная сеть упрощает систему контроля.
4. Кроме того, корпоративная социальная сеть поможет частично решить проблему с несовершенной системой материальной мотивации. Так, в корпоративной социальной сети можно размещать информацию о результатах работы сотрудников, сотрудники будут осознавать свой вклад в деятельность компании. Если размещать в сообществах различные тесты, развивать обратную связь, с помощью социальной корпоративной сети возможно упростить процесс оценки персонала, на основе которого можно улучшить систему материальной мотивации.

Кроме того, внедрение социальной корпоративной сети поможет улучшить и другие процессы в работе с персоналом:

* позволит размещать задачи, графики работ без дублирования рабочих задач. Сотрудники будут оперативно оповещаться о новых задачах и графиках работ;
* у сотрудников IT-отдела появится возможность удаленной работы, удаленного обучения;
* позволит упростить и ускорить процесс адаптации новых сотрудников. Если предоставлять новичкам доступ к корпоративной социальной сети, они смогут самостоятельно ознакомиться с принципами работы компании, с текущей ситуацией, познакомиться с работающими сотрудниками, получить необходимую информацию для последующей работы;
* позволит улучшить процесс обучения, за счет того, что вся новая информация будет оперативно размещаться в сети.

Ожидаемые эффекты внедрения корпоративной социальной сети:

1. Экономические:

* сокращение командировочных расходов;
* повышение производительности труда за счет экономии времени, которое тратится на обмен информацией, проведение собраний.
* сокращение затрат на ряд процессов управления персоналом, таких как: обучение и адаптация.

1. Социальные:

* снижение текучести кадров за счет создания благоприятной социально-психологической атмосферы, улучшения процессов адаптации.
* снижение социальной напряженности.

Однако, следует помнить и о рисках при внедрении корпоративной социальной сети. Имеет смысл снова привести таблицу, описывающую риски при внедрении корпоративной социальной сети и мероприятия по их устранению (табл. 2):

Таблица – 3 Риски при внедрении корпоративных социальных сетей

|  |  |
| --- | --- |
| Риски | Способы устранения |
| Потеря конфиденциальной или ценной информации | * формирование закрытой корпоративной социальной сети, доступной только сотрудником; * контроль за потоками информации. |
| Обсуждение сотрудниками вопросов, не относящихся к рабочему процессу и, как следствие, потеря времени и снижение производительности. | * Открытость информации и профилей сотрудников – позволит выявить недобросовестных сотрудников. Кроме того, понимание сотрудников, что их профили и информация открыты будет способствовать мотивации к обсуждению исключительно рабочих вопросов. |
| Потеря времени на пользование корпоративными социальными сетями. | * Установление внутреннего корпоративного регламента, ограничивающего время на пользование корпоративными социальными сетями. |
| Сопротивление изменениям при внедрении, нежелание участвовать в работе корпоративной социальной сети. | * активное управление коммуникацией в корпоративной социальной сети (структурирование информации, создание ресурсов с информацией и их обновление, предоставление обратной связи); * организация и поддержка обучения; * мотивация на получение новых знаний * необходимо четко определить и донести до персонала, для чего предназначен данный инструмент и сделать инструмент доступным для каждого работника, а не только для продвинутых пользователей. |

Таким образом, можно заметить, что внедрение корпоративной социальной сети позволит улучшить процесс управления персоналом. Внедрение такой сети видится целесообразным в рамках данной организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Эффективное управление персоналом является важнейшим фактором повышения конкурентоспособности любой организации. В последнее время произошли принципиальные изменения на рынке труда, в содержании и организации труда, которые оказывают непосредственное влияние на технологии управления персоналом.

Наибольшее число удаленных сотрудников трудятся в ритейле, телекоммуникационной отрасли, промышленных, строительных и IT-компаниях.

Развитие и успех бизнеса зависит от сотрудников, а продуктивность и профессионализм коллектива - от организованных методов управления персоналом, которые соответствуют отрасли и ценностям компании. В статье рассказываем, как оптимизировать управление и контроль подчиненных с помощью информационных технологий.

На современные основные методы управление персоналом накладывают отпечаток тенденции XXI века:

Ненормированный рабочий день. В корпорации Google сотрудники могут работать по ночам, час в день или круглыми сутками - важен только конечный результат. Такая схема проникает во все сферы бизнеса, приучая работников ориентироваться на достижение цели и не ограничивая сам процесс.

Фриланс и удаленная работа. В Европе за первое десятилетие 2000-х годов количество фрилансеров выросло на 82%. Нахождение сотрудника в офисе уже необязательно, и многие специалисты выбирают схему работы из дома или кафе. Многие уезжают за границу и работают из других стран.

Демократичный стиль управления. Управленец-диктатор становится больше исключением, чем правилом.

Юридическая подкованность сотрудников. Работники изучают свои права и возможности, не упуская случая отстоять свою правоту или получить от работодателя заслуженную компенсацию.

Тесная связь с технологиями. Корпоративные мобильные приложения разрабатываются даже для работников завода, не говоря уже об офисных сотрудниках. Те окружены телефонией, корпоративными мессенджерами и порталами, учетными системами. IT-технологии частично берут методическое управление персоналом на себя, отслеживая ежедневные задачи и сроки исполнения обязательств. Например, система [Forward WFM](https://fw-t.ru/products/fw-wfm) без вмешательства руководителя контролирует полный цикл выполнения монтажных и сервисных работ: от планирования и выполнения KPI работников до фиксации бригадами выполненных работ и контроля SLA.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Балдин К. В., Воробъев С. Н., Уткин В. Б. «Управленческие решения»: Учебник- 3-е издание. - М.: Логос, 2017. - С. 54
2. Белоголов И. А. Обработка данных с помощью компьютера. - М.: АСТ, 2018. - С. 10
3. Вендров А. М. Проектирование программного обеспечения экономических информационных систем. - М.: Логос, 2017. - С. 69
4. Войнов И.В., Пудовкина С.Г., Телегин А.И. Моделирование экономических систем и процессов. Монография. - М.: Юрайт, 2018. - С. 32
5. Гринберг А. С., Горбачев Н. Н., Бондаренко А. С. Информационные технологии управления. Учебное пособие для вузов. - М.: Юрайт, 2018. - С. 87
6. Дик В.В. Информационные системы в экономике. - М.: Проспект, 2015. - С. 32
7. Евдокимова В. В. Экономическая информатика. Учебник для вузов. - М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2017. - С. 17
8. Ефимов Е. Н., Патрушина С. М., Панферова Л. В., Хашиева Л. И. Информационные системы в экономике. - М.: Проспект, 2017. - С. 42
9. Козырев А.А. Информационные технологии в экономике и управлении: Учебник. - М.: Проспект, 2015. - С. 25
10. Корнеев И.К., Ксандопуло Г.Н., Машурцев В.А. Информационные технологии в управлении. - М.: АСТ, 2017. - С. 43
11. Матушкин М.Б., Суховеров В.С., Кулинич А.А., к.т.н. Генкин А.Л. Корпоративные информационные системы как средство поддержки управления деятельностью предприятия в конкурентной среде. - М.: ИНФРА-М., 2018. С. 13
12. Орлова М.В., Информационные системы в экономике: учебное пособие. - М.: Проспект, 2015. - 132 с.
13. Гуськова М. Н., Фролова Т. В., Исаева Е. А. Современное состояние российского финансового рынка // Институциональные и инфраструктурные аспекты развития различных экономических систем: сборник статей Международной научно-практической конференции. 2016. – С. 145-151.
14. Дмитренко В. В. Бизнес-план − один из методов стратегического планирования / В. В. Дмитренко // Juvenis scientia. – 2015. – №1. С. 40-42.
15. Залецкая А. П. Проблемы написания маркетингового плана в компаниях малого бизнеса / А. П. Залецкая // Инновационная наука. – 2016. – №8-1. С. 57-59.
16. Захарьев Р. А. Некоторые риски, сопутствующие разработке бизнес-плана венчурного проекта / Р. А. Захарьев // Инновационная наука. – 2017. – №1-1. С. 48-50.
17. Ишкина Г. Ш. Роль планирования для расширения производства продукции (на примере ТОО «Аракс») / Г. Ш. Ишкина // Иннов: электронный научный журнал. – 2017. – №1 (30). С. 47-55.
18. Колачева Н. В. Финансовый результат предприятия как объект оценки и анализа / Н. В. Колачева, Н. Н. Быкова // Вестник НГИЭИ. – 2015. – №1 (44). С. 29-36.
19. Кудрявцева И. И. Интеграция системы финансового планирования, ориентированной на повышение рентабельности собственного капитала / Кудрявцева И. И. // Молодой ученый. – 2014. – № 2. – С. 467-472.
20. Кузьмицкая А. А. Организация системы планирования на предприятии // Вестник ФГОУ ВПО Брянская ГСХА. 2014. – №5. – С. 41-48.
21. Лисицын И. А. Этапы планирования на предприятии на основе ключевых показателей деятельности / И. А. Лисицын // Новая наука: от идеи к результату. – 2017. – № 2. – С. 117-121.
22. Лялюк В. Н. Пути совершенствования внутреннего планирования / Лялюк В. Н., Разинькова О. П. // Проблемы управления в социально-гуманитарных, экономических и технических системах. – 2015. – С. 118-124.
23. Минхаирова И. Ф. Организация бизнес-планирования на предприятии (на примере ООО "ТВ-КАМСК") / И. Ф. Минхаирова // Социально-экономические и гуманитарные практики инновационного развития России. – 2017. – С. 190-191.
24. Пенюгалова А. В., Яковенко С. Н., Мамий Е. А. / П25 Теоретические основы экономического анализа: учеб. пособие / А. В. Пенюгалова, С. Н. Яковенко, Е. А. Мамий. Краснодар: Просвещение-Юг, 2015. 154 с.: ил.
25. Романова М. В. Бизнес-планирование / М. В. Романова – М.: ИНФРА-М, 2012. – 238 с.