

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

Определение потребности в персонале организации

(на примере ООО «Завод Империя соков»)

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студенки 5 курса 541 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Свиридовой Анастасии Андреевны

Научный руководитель
д.э.н., профессор

подпись, дата

Н.С. Землянухина

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026 год

Введение Актуальность темы исследования обусловлена возрастающей ролью эффективного управления персоналом в условиях современной конкурентной среды. Для производственных предприятий пищевой промышленности точное определение потребности в персонале становится стратегически важной задачей. Оптимальное кадровое обеспечение позволяет предприятию:

1. Поддерживать стабильность производственных процессов
2. Обеспечивать необходимый объем выпуска продукции
3. Сохранять высокое качество производимых соков и напитков
4. Оперативно реагировать на сезонные колебания спроса
5. Эффективно использовать трудовые ресурсы, минимизируя издержки.

Особую актуальность исследованию придают специфические особенности пищевого производства:

- Необходимость строгого соблюдения технологических нормативов
- Требования к квалификации персонала
- Сезонные колебания нагрузки
- Жесткие санитарно-гигиенические требования к персоналу.

Степень разработанности проблемы. Проблема определения потребности в персонале имеет солидную теоретическую основу, разработанную в трудах отечественных и зарубежных ученых (*Кибанов А.Я., Виханский О.С., Наумов А.И., Д. Гоулман, А. Маслоу*). В последние десятилетия проблема получила развитие благодаря внедрению количественных и качественных методов. Несмотря на значительный прогресс, сохраняются проблемные зоны: интеграция качественных и количественных показателей, динамическая адаптация, отраслевая специфика и др.

Целью работы является комплексное исследование определения потребности в персонале с учетом отраслевой специфики и текущей кадровой ситуации.

Для достижения поставленной цели необходимо последовательно решить ряд задач:

1. Теоретические аспекты:

- Дать понятие определения "потребность в персонале"
- Исследовать виды потребности в персонале (плановая, перспективная, фактическая) и проанализировать факторы, влияющие на потребность в кадрах.
- Изучить методы определения потребности в персонале

2. Практическая часть:

- Привести примеры расчёта определения потребности в персонале качественными методами
- Привести примеры расчёта определения потребности в персонале количественными методами
- Привести примеры расчёта определения потребности в персонале современными методами.

Методологическая база исследования включает:

1. Общенаучные методы:

- Системный анализ
- Сравнительный метод
- Статистический анализ
- Методы классификации и группировки

2. Специальные методы управления персоналом:

- Нормирование труда
- Методы экспертных оценок
- HR-аналитика
- Кадровое планирование

3. Методы экономического анализа:

- Факторный анализ
- Анализ эффективности использования трудовых ресурсов

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные рекомендации:

1. Позволят оптимизировать численность персонала
2. Повысят эффективность использования трудовых ресурсов
3. Создадут основу для долгосрочного кадрового планирования
4. Помогут снизить кадровые издержки

Улучшат качество подбора персонал.

Основное содержание работы. В первой главе «Теоретические основы определения потребности в персонале» автором установлено, что потребность в персонале представляет собой комплексную характеристику необходимых организации трудовых ресурсов, выраженную в количественных и качественных показателях, а также временных параметрах их использования. Содержательная характеристика потребности включает три взаимосвязанных аспекта: количественный (численность работников), качественный (профессионально-квалификационные требования) и временной (динамика потребности с учетом сезонности, режима работы и этапов реализации стратегических планов).

В работе выделены и проанализированы три основных вида потребности в персонале: плановая (определяется на основе производственной программы, норм выработки и штатного расписания), перспективная (связана со стратегией развития, внедрением новых технологий и изменением ассортимента) и фактическая (отражает реальную ситуацию с кадрами с учетом текущей укомплектованности, квалификации и текучести).

Систематизированы факторы, влияющие на потребность в персонале, которые разделены на внутренние (стратегия развития, организационная структура, производительность труда, квалификационные требования, текучесть кадров, финансовое состояние, качество управления, технология

производства) и внешние (экономическая ситуация, демографические тенденции, социально-культурные особенности региона, политика государства, конкуренция на рынке труда, правовая среда). Выделены специфические факторы для пищевых производств: сезонность сырьевых поставок, жесткие санитарные требования, необходимость работы в несколько смен, требования к непрерывности технологических процессов.

Изучены и апробированы на примере предприятия три группы методов определения потребности в персонале: качественные (метод экспертных оценок, метод сценарного планирования, метод анализа рабочих процессов), количественные (метод трудоемкости, метод норм обслуживания, метод расчета по рабочим местам) и современные (HR-аналитика на основе Big Data, метод когортного анализа, компьютерное моделирование в ERP-системах).

Во второй главе «Анализ определения потребности в персонале в ООО «Завод Империя Соков»» представлена характеристика деятельности предприятия. ООО «Завод Империя соков» создано в 2013 году в г. Вольске Саратовской области, производственная деятельность началась в 2016 году. Основной вид деятельности — производство соковой продукции из фруктов и овощей (ОКВЭД 10.32) на оборудовании Tetra Pak под торговой маркой «Волжские дали». Предприятие также осуществляет экспорт в страны ближнего зарубежья (Армению, Казахстан, Беларусь) и поставляет продукцию по программе импортозамещения в Вооруженные силы РФ. За период 2021–2023 гг. выручка выросла с 240,2 млн руб. до 507,5 млн руб., прибыль — с 3,2 млн руб. до 50,2 млн руб.

Численность персонала по состоянию на период исследования составляет 90 человек, из которых 70 мужчин (77,8%) и 20 женщин (22,2%). Офисный персонал насчитывает 16 человек (17,8%), производственный персонал и доставка — 74 человека (82,2%). Средний возраст сотрудников — 35–40 лет, что свидетельствует о наличии квалифицированного и активного кадрового потенциала.

Анализ методов определения потребности в персонале показал, что на предприятии применяются штатно-номенклатурный метод (для офисного персонала), метод расчета по нормам обслуживания (для производственных рабочих, обслуживающих оборудование Tetra Pak), метод расчета по трудоемкости (для основных производственных рабочих), метод определения дополнительной потребности на возмещение выбытия, а также экспертный метод (решения принимаются директором единолично).

Выявлены следующие проблемы определения потребности в персонале:

- организационные: отсутствие специализированной кадровой службы, централизация принятия решений, отсутствие формализованной системы кадрового планирования;
- методические: преобладание упрощенных методов, неформализованные качественные требования к персоналу, отсутствие долгосрочного прогнозирования и учета сезонности;
- информационные: отсутствие систематизированных данных о персонале, неформализованные каналы получения информации от подразделений;
- внешние: дефицит квалифицированных кадров на региональном рынке труда, экономическая нестабильность.

В третьей главе «Направления совершенствования определения потребности в персонале в ООО «Завод Империя соков»» разработаны два основных мероприятия.

Мероприятие 1. Внедрение системы стратегического кадрового прогнозирования на основе интегрированной многоуровневой модели, включающей три контура:

- *Стратегический контур* (горизонт 1–3 года) — корреляционно-регрессионный анализ зависимости численности персонала от объема производства и количества технологических линий, сценарное моделирование (оптимистичный, базовый, пессимистичный сценарии).

- *Тактический контур* (горизонт до 1 года) — расчет численности основных производственных рабочих по трудоемкости с поправочным коэффициентом сезонности ($K_{сез} = 0,5-0,7$ для периодов низкой загрузки; 1,0 для средней; 1,2–1,3 для высокой загрузки).

- *Оперативный контур* (горизонт до 1 месяца) — автоматизированный мониторинг загрузки оборудования и баланса рабочего времени, расчет коэффициента загрузки персонала.

Мероприятие 2. Формализация качественной потребности в персонале на основе компетентностного подхода. Разработана трехуровневая модель компетенций (корпоративные, профессиональные, управленческие) с описанием поведенческих индикаторов по шкале от 1 до 4. Внедрение модели позволяет рассчитывать дефицит компетенций, формирующий «кадровый заказ» на подбор и обучение.

Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий показал:

- Суммарный годовой экономический эффект — 4 053 792 руб., в том числе:
 - сокращение потерь от сверхурочных работ и простоев — 873 600 руб.;
 - снижение текучести кадров и затрат на подбор — 135 000 руб.;
 - прирост производительности за счет сокращения простоев оборудования — 3 045 192 руб.
- Общие затраты на внедрение — 654 000 руб. (единовременные CAPEX — 385 000 руб., ежегодные OPEX — 269 000 руб.).
- Чистый дисконтированный доход за первый год — 3 399 792 руб.
- Рентабельность инвестиций (ROI) — 519%.
- Срок окупаемости — около 2 месяцев.
- Каждый рубль затрат приносит 6,20 рубля экономического эффекта.

Заключение. Проведенное в рамках выпускной квалификационной работы исследование определения потребности в персонале на примере ООО «Завод «Империя соков» позволило сформулировать следующие основные выводы и рекомендации.

По итогам теоретической главы установлено, что определение потребности в персонале является начальным и наиболее ответственным этапом кадрового планирования. Потребность в персонале классифицируется по временному горизонту (стратегическая, тактическая, текущая), степени детализации (общая, дополнительная), качественной составляющей (количественная, качественная) и категориям персонала. На ее формирование влияют внешние факторы (состояние рынка труда, экономическая ситуация, отраслевая специфика) и внутренние факторы (стратегические цели, производственная программа, состояние персонала). Для определения потребности применяются нормативные, стохастические, экспертные и современные методы (HR-аналитика, когортный анализ, компьютерное моделирование).

По итогам аналитической главы выявлено, что ООО «Завод «Империя соков» является стабильно развивающимся предприятием пищевой промышленности. За период 2021–2023 гг. выручка выросла до 507,5 млн рублей, прибыль — до 50,2 млн рублей. Численность персонала составляет 90 человек (77,8% мужчины, 82,2% — производственный персонал и доставка). На предприятии применяются штатно-номенклатурный метод, расчет по нормам обслуживания и трудоемкости, а также экспертные оценки руководителя.

В ходе анализа выявлены следующие проблемы определения потребности в персонале:

- организационные: отсутствие кадровой службы, централизация решений, отсутствие формализованной системы планирования;

- методические: преобладание упрощенных методов, неформализованные качественные требования, отсутствие долгосрочного прогнозирования и учета сезонности;
- информационные: отсутствие систематизированных данных о персонале, неформализованные каналы получения информации;
- внешние: дефицит кадров на региональном рынке труда, экономическая нестабильность.

По итогам третьей главы разработаны следующие мероприятия по совершенствованию:

1. Внедрение интегрированной многоуровневой модели кадрового прогнозирования, включающей стратегический контур (корреляционно-регрессионный анализ, сценарное моделирование), тактический контур (расчет по трудоемкости с коэффициентом сезонности $K_{сез}=0,5-1,3$) и оперативный контур (мониторинг загрузки оборудования и баланса рабочего времени).
2. Формализация качественной потребности на основе компетентностного подхода: разработка трехуровневой модели компетенций (корпоративные, профессиональные, управленческие), описание поведенческих индикаторов и расчет дефицита компетенций, формирующего «кадровый заказ» на подбор и обучение.

Разработанные рекомендации позволяют оптимизировать численность персонала, повысить эффективность использования трудовых ресурсов, создать основу для долгосрочного кадрового планирования и могут быть использованы руководством ООО «Завод «Империя соков» для совершенствования системы определения потребности в персонале.