МОСКОВСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования

кафедра «Управление»

Форма обучения Заочная
Направление 38.03.03 Управление персоналом

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: «Совершенствование системы стратегического управления персоналом организации на примере ООО ПК «Венткомплекс»»

Выполнил(а)
Обучающийся 4 курса, гр. 24СЛУ-401
Дмитриева Лариса Викторовна
_____
(подпись)
Научный руководитель
к.п.н., доцент
Ильченко Светлана Владимировна
_____
(подпись)

«Допустить к защите
в экзаменационной комиссии»

Зав. кафедрой «Управление»

_____
_____
(подпись)
«____» _____2023г.

Москва 2023

Негосударственное образовательное частное учреждение
высшего образования
МОСКОВСКИЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

Форма обучения_____
Направление _____

«УТВЕРЖДАЮ»
Зав. кафедрой «Управление»
_____
«__»_____ 20__г.

ЗАДАНИЕ
на выпускную квалификационную работу обучающегося
Дмитриевой Ларисы Викторовны
(фамилия, имя, отчество)

1. Тема работы «Совершенствование системы стратегического управления персоналом организации на примере ООО ПК «Венткомплекс»»_____

Утверждена приказом по НОЧУ ВО МЭИ № _____от _____

2. Срок сдачи обучающимся законченной работы_____
3. Основные источники, необходимые для написания работы_____
_____
_____
_____
4. Перечень подлежащих разработке вопросов _____
_____
_____
_____
5. Перечень табличного и графического материала_____
_____
_____
6. Дата выдачи задания_____

Руководитель_____
(подпись)
Задание принято к исполнению _____
(дата)
_____
(подпись обучающегося-выпускника)

Реферат

Тема ВКР: **Совершенствование системы стратегического управления персоналом организации**

Объем страниц - 67, таблиц - 8, рисунков - 6, использованных источников информации - 52.

Ключевые слова: персонал, прогноз, стратегия,

Актуальность темы заключается в том, что, хотя важность стратегического управления персоналом в настоящее время является общепризнанной, лишь относительно небольшое число российских компаний достаточно много внимания уделяют вопросам стратегического управления персоналом. А, в большинстве случаев, стратегическому управлению персоналом либо практически не уделяется внимания, либо уделяется недостаточно и его эффективность является низкой. Это оказывает негативное влияние на успешность функционирования и развития данных компаний и обуславливает актуальность темы исследования.

Объект исследования – ООО «ПК ВетнКомплекс».

Предмет исследования – персонал ООО «ПК «ВентКомплекс».

Цель исследования – проанализировать эффективность стратегического управления ООО «ПК ВетнКомплекс» и выработать рекомендации по её совершенствованию.

Основными задачами исследования являются:

1. Изучить теоретико-методологические основы стратегического управления персоналом организации.

2. Проанализировать систему стратегического управления персоналом ООО «ПК ВентКомплекс».

3. Выработать рекомендации по совершенствованию системы стратегического управления персоналом ООО «ПК ВентКомплекс».

Анализ исследуемой темы был проведен на основе изучения теоретических источников информации и справочно-информационных материалов. **В первой** главе ВКР были рассмотрены теоретико-

методологические основы стратегического управления персоналом организации. Рассмотрено понятие стратегического управления персоналом, его принципы, а также методы и механизмы.

Во второй главе ВКР рассматривается практика организации стратегического управления персоналом в ООО «ПК Вент Комплекс». Изначально, дана краткая организационно-экономическая характеристика компании. Далее рассмотрены особенности организации в ней стратегического управления персонала. И, после этого, определены основные проблемы и недостатки в организации стратегическим управлением персоналом.

В третьей главе выбраны рекомендации по совершенствованию стратегического управления на ООО «ПК «ВентКомплекс», представлено обоснование эффективности их реализации, а также оценены риски их внедрения и выработаны меры по снижению данных рисков.

В результате ВКР сделаны следующие выводы:

1. Стратегическое управление персоналом играет очень важную роль для обеспечения высокой эффективности деятельности компании и успешности её развития.

2. В ООО «ПК «ВентКомплекс» рационально выстроено стратегическое управление профессиональным развитием персонала, а также мотивацией сотрудников.

3. Эффективность стратегического управления, в части оценки потребности компании в персонале, в долгосрочной перспективе на ООО «ПК ВентКомлекс» является низкой, а стратегическое управление подбором персонала не осуществляется.

В результате выводов даны следующие рекомендации:

1. Разработана модель оценки потребности компании в персонале на долгосрочную перспективу, которую предлагается внедрить в ООО «ПК «ВентКомплекс»

2. Была разработана модели организации подбора и отбора персонала.

Report

Topic of the WRC: Improvement of the strategic personnel management system of the organization

The volume of pages - 67, tables - 8, figures - 6, used sources of information - 52.

Keywords: personnel, forecast, strategy,

The relevance of the topic lies in the fact that although the importance of strategic personnel management is currently generally recognized, only a relatively small number of Russian companies pay a lot of attention to strategic personnel management issues. And in most cases, strategic personnel management is either not given much attention, or is not given enough and its effectiveness is low. This has a negative impact on the success of the functioning and development of these companies and determines the relevance of the research topic.

The object of the study is LLC "PC Vetnkompleks".

The subject of the study is the staff of LLC "PC "Ventcomplex".

The purpose of the study is to analyze the effectiveness of the strategic management of LLC "PC Vetncomplex" and develop recommendations for its improvement.

The main objectives of the study are:

1. To study the theoretical and methodological foundations of strategic personnel management of the organization.

2. Analyze the system of strategic personnel management of LLC "PC Ventcomplex".

3. Develop recommendations for improving the strategic personnel management system of PC Ventcomplex LLC.

The analysis of the topic under study was carried out on the basis of the study of theoretical sources of information and reference materials. In the first chapter of the WRC, the theoretical and methodological foundations of strategic personnel management of the organization were considered. The concept of strategic personnel management, its principles, as well as methods and

mechanisms are considered.

The second chapter of the WRC examines the practice of organizing strategic personnel management in the NGO "PC Vent Complex". Initially, a brief organizational and economic characteristic of the company is given. Further, the features of the organization of strategic personnel management in it are considered. And after that, the main problems and shortcomings in the organization in the organization of strategic personnel management are identified.

In the third chapter, recommendations for improving strategic management at PC Vent-Complex LLC are selected, a justification for the effectiveness of their implementation is presented, as well as the risks of their implementation are assessed and measures to reduce these risks are developed.

As a result of the WRC , the following conclusions were made:

1. Strategic personnel management plays a very important role to ensure the high efficiency of the company's activities and the success of its development.

2. In LLC "PC "Ventcomplex" rationally built strategic management of professional development of personnel, as well as employee motivation.

3. The effectiveness of strategic management in terms of assessing the company's need for personnel in the long term at PC Ventcomlex LLC is low, and strategic recruitment management is not carried out.

As a result of the conclusions, the following recommendations are given:

1. A model has been developed for assessing the company's need for personnel for the long term, which is proposed to be implemented in LLC PC Ventcomplex

2. A model of the organization of recruitment and selection of personnel was developed

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....7
ГЛАВА 1. Теоретико-методологические основы стратегического управления персоналом организации.....9
1.1 Сущность и принципы стратегического управления персоналом организации.....9
1.2 Методы и инструменты стратегического управления персоналом организации.....14
1.3 Зарубежный опыт стратегического управления персоналом организации.....19
ГЛАВА 2. Анализ системы стратегического управления персоналом ООО «ПК ВентКомплекс».....23
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ПК ВентКомплекс».....23
2.2 Анализ особенностей стратегического управления персоналом ООО «ПК ВентКомплекс».....29
2.3 Проблемы реализации стратегического управления персоналом в ООО «ПК ВентКомплекс».....38
ГЛАВА 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы стратегического управления персоналом ООО «ПК ВентКомплекс».....43
3.1 Мероприятия по совершенствованию системы стратегического управления персоналом ООО «ПК ВентКомплекс».....43
3.2 Оценка эффективности разработанных рекомендаций по совершенствованию системы стратегического управления персоналом ООО «ПК ВентКомплекс».....51
3.3 Риски реализации мероприятий по совершенствованию системы стратегического управления персоналом ООО «ПК ВентКомплекс».....55
Заключение.....59
Список литературы.....63

Введение

Актуальность темы исследования. В современных условиях любая организация может эффективно и успешно развиваться только при условии, что в компании выстроено не только оперативное и тактическое, но и стратегическое управление, составной частью которого является стратегическое управление персоналом.

Важность стратегического управления персоналом, с одной стороны, обуславливается важностью и значимостью человеческих ресурсов для обеспечения успешного развития организации. А, с другой стороны, тем обстоятельством, что многие циклы кадровой работы являются очень продолжительными (к примеру, программа по улучшению социально-психологического климата может реализовываться на протяжении нескольких месяцев). Но и без этого эффективность стратегического управления персоналом в значительной степени определяет эффективность оперативного и тактического управления персоналом.

Хотя важность стратегического управления персоналом в настоящее время является общепризнанной и этому в зарубежной практике уделяется очень много внимания, на российских компаниях наблюдается иная ситуация. Лишь относительное небольшое число российских компаний достаточно много внимания уделяют вопросам стратегического управления персоналом. А в большинстве отечественных компаний стратегическому управлению персоналом либо практически не уделяется внимания, либо уделяется недостаточно и его эффективность является низкой. Это оказывает негативное влияние на успешность функционирования и развития данных компаний и обуславливает актуальность темы исследования.

Анализ степени разработанности. Вопросам стратегического управления персоналом посвящено очень большое число исследований. В частности, этими исследованиями занимались такие авторы, как: Агафонова В.А., Андреева Я.Н., Горленко О.А., Москвитина Н.В., Ружанская Л.С.,

Скворцова В.А., Кибанов А.Я., Одегов Ю.Г., Литвак Б.Г. и многие другие. Однако, несмотря на достаточно большое число исследований, посвященных вопросам стратегического управления персоналом, данная тема продолжает оставаться актуальной.

Целью исследования является анализ эффективности стратегического управления ООО «ПК ВетнКомплекс» и выработка рекомендаций по её совершенствованию. Реализация поставленной цели потребовала решения следующих задач:

1. Изучить теоретико-методологические основы стратегического управления персоналом организации.

2. Проанализировать систему стратегического управления персоналом ООО «ПК ВентКомплекс».

3. Выработать рекомендации по совершенствованию системы стратегического управления персоналом ООО «ПК ВентКомплекс».

Объект исследования – ООО «ПК ВетнКомплекс».

Предмет исследования – персонал ООО «ПК «ВентКомплекс».

В работе использованы такие методы исследования, как: синтез, обобщение, статистический и сравнительный анализ, методы индукции и дедукции, экспертных оценок, опроса, а также анализа литературы.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения выработанных предположений по совершенствованию стратегического управления персоналом ООО «ПК ВетнКомплекс» для повышения эффективности деятельности компании.

Структурно работа состоит из: введения, трех глав, заключения и библиографического списка. Она изложена на 62 страницах машинописного текста и содержит 6 рисунков и 8 таблиц.

ГЛАВА 1. Теоретико-методологические основы стратегического управления персоналом организации

1.1 Сущность и принципы стратегического управления персоналом организации

Стратегические управления стало развиваться со второй половины XX века - с 50-х годов изначально в форме развития долгосрочного планирования[1]. Одним из ключевых направлений стратегического управления является стратегическое управление персоналом организации. Следует отметить, что в настоящее время понятие «стратегическое управление персоналом» получило достаточно широкое распространение, как в научной, так и в бизнес-среде. Но до сих пор еще нет какого-либо единого и общепризнанного его определения. Поэтому для раскрытия сущности понятия «стратегическое управление персоналом» рассмотрим ряд его определений

Согласно определению О.Е. Подвербных, под стратегическим управлением понимается подход к принятию решений по осуществлению найма персонала, его оценки, вознаграждения и развития, исходя из достижения целей развития организации[2]. Если обратиться к толковому словарю русского языка, то слову «подход» дается следующая дефиниция – «совокупность способов, приемов»[3]. А слову «управление» - «направлять движение, либо ход или движение чего-нибудь»[4]. Исходя из последней дефиниции (дефиниции слова «управление»), стратегическое управление персоналом должно предполагать деятельность, а совокупность приемов и способов не является деятельностью. Поэтому, по мнению автора,

---

[1] Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак М. :Издательство Юрайт, 2022. — С . 17

[2] Подвербных О. Е. Стратегическое управление человеческими ресурсами / О. Е. Подвербных. – Красноярск : Издательстов «СибГУ им. М. Ф. Решетнева», 2020. . с 16

[3] Толковый словарь русского языка С.И. Ожегова [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://gufo.me/dict/ozhegov/ (Дата обращения 18.11.2023)

[4] Там же

определение понятия «стратегическое управление персоналом», сформулированное О.Е. Подвербным, является не в полной мере корректным. Оно больше подходит к понятию «стратегия управления персоналом».

В работах профессора Сотниковой С.И. этому понятию дано следующее определение: «это целенаправленная деятельность по удовлетворению потребности в квалифицированных, приверженных и высокомотивированных сотрудниках, способных обеспечить устойчивое конкурентное преимущество организации»[5]. Следует отметить, что на обеспечение конкурентного преимущества при раскрытии сущности понятия «стратегическое управление персоналом» указывают и другие исследователи. В частности, к.э.н. Скитёва Е.И. в своей статье приводила следующее определение данного понятия: «стратегическое управление персоналом подразумевает под собой такое управление персоналом, которое позволит сохранить и улучшить конкурентную позицию компании на длительную перспективу»[6].

Оценивая данный подход к раскрытию сущности «стратегическое управление персоналом» следует отметить, что он противоречит определению «стратегическое управление». Стратегическое управление представляет собой деятельность, связанную с постановкой целей, определением задач организации и с поддержанием взаимоотношений организации и окружения, которая дает возможность добиваться поставленных целей, соответствовать внутренним возможностям и позволяет быстро адаптироваться к изменениям, происходящим во внешней среде[7]. Следует отметить, что согласно этому определению обеспечение конкурентоспособности не является целью стратегического управления.

---

[5] Сотникова С.И. Управление персоналом организации: современные технологии : учебник / под ред. С. И. Сотниковой. - М. : ИНФРА-М, 2020. — С. 17

[6] Скитёва Е.И. Стратегическое управление персоналом в условиях цифровизации / Е.И. Скитёва // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - 2021. -№12-1. - С. 150

[7] Дубровина Н.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н.А. Дубровина, Ю.И. Ряжева. – Самара: Издательство Самарского университета, 2022. – С. 7

Фактически, конкурентоспособность представляет собой только один из механизмов успешного решения стратегических целей и задач организации. При этом, в отдельных сферах деятельности обеспечение конкурентоспособности либо играет второстепенную роль, либо вообще не играет никакой роли из-за монопольного положения организации. В частности, это может относиться к государственным и муниципальным органам и организациям, особенно в сфере здравоохранения, социальной защиты, обеспечения правопорядка, аварийно-спасательных служб и т.д. Ведь стратегическое управление персоналом может осуществляться не только в коммерческих организациях, но также в государственных и муниципальных организациях.

Поэтому, по мнению автора, указание в качестве цели стратегического управления персоналом повышение конкурентоспособности организации является не в полной мере корректным. Стратегическое управление персоналом является одним из направлений стратегического управления компаний и, соответственно, должна обеспечить формирование условий, способствующих достижению долгосрочных (стратегических) целей и задач компании. В целом можно выделить две основные цели стратегического управления персоналом организации:

1. Формирование кадрового потенциала организации, способного обеспечить достижение корпоративных целей и задач и успешную реализацию стратегии развития компании.

2 Обеспечить высокую эффективность использования кадрового потенциала организации.

Достижение этой цели подразумевает решение следующих задач:

- обеспечение благоприятного имиджа и конкурентоспособности компании на рынке;

- формирование модели подбора и отбора, позволяющей в кратчайшие сроки обеспечить замещение вакантных должностей высококвалифицированным персоналом;

- формирование модели адаптации новых сотрудников, позволяющей обеспечить

- формирование условий, способствующих повышению инициативности, а также рационализаторской и инновационной активности сотрудников;

- создание механизмов снижения текучести кадров и защиты персонала от переманивания;

- создание условий для формирования благоприятного социально-психологического климата в трудовом коллективе;

- формирование модели стимулирования труда персонала, обеспечивающей высокий уровень мотивации персонала к повышению своей трудовой активности, а также производительности и качества своего труда;

- формирование модели профессионального развития персонала, позволяющей обеспечить раскрытие кадрового потенциала сотрудников, а также повысить эффективность их труда за счет повышения уровня их профессиональной компетентности;

- создание условий для наиболее полного удовлетворения сотрудников своей работой.

Стратегическое управление осуществляется посредством разработки и реализации кадровой стратегии организации. Само слово «стратегия» имеет происхождение от слова «strategos» из греческого языка, которое переводится, как «полководческое искусство»[8]. Стратегия, при её рассмотрении с точки зрения стратегического управления организацией, представляет собой качественно определенное направление её развития в долгосрочной перспективе, обеспечивающее достижение стоящих перед ней целей[9]. В целом, стратегия управления персоналом представляет собой основное направление организации кадровой работы, с определением

---

[8] Чмышенко Е.Г. Стратегическое управление предприятием : учебное пособие. - Оренбург : Издательство ОГУ. - 2021. – С. 13

[9] Ружанская Л.С. Стратегический менеджмент: учебное пособие / ЛЛ.С. Ружанская. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. — С. 25

принципов, целей, задач, правил и основных кадровых механизмов, которое в долгосрочной перспективе позволит создать благоприятные условия для достижения стратегических целей и решения стратегических задач, посредством обеспечения наличия у организации требуемого уровня кадрового потенциала и эффективности его использования.

Стратегическое управление персоналом для обеспечения её высокой эффективности должно осуществляться с рядом основных принципов, к которым можно отнести:

1. Принцип научности[10]. Данный принцип предполагает, что стратегическое управление персоналом должно осуществляться с применением современных технологий и методов, а также научных достижений в сфере менеджмента и управления персоналом.

2. Принцип системности и комплексности[11]. Согласно данному принципу, все направления стратегического управления персоналом должны быть взаимоувязаны в единую систему.

3. Принцип соответствия стратегии развития компании, который предполагает, что стратегическое управление персоналом должно формироваться таким образом, чтобы способствовать успешной реализации стратегии развития компании, а также достижения её стратегических целей.

4. Принцип эффективности. Его суть заключается в том, чтобы затраты на организацию кадровой работы в долгосрочной перспективе были ниже, чем получаемый эффект, т.е. чтобы они окупались бы, через повышение эффективности производственно-хозяйственной деятельности организации[12].

Соблюдение указанных принципов является ключевым и обязательным условием обеспечения высокой эффективности стратегического управления персоналом. Далее рассмотрим методы и инструменты стратегического управления персоналом организации

---

[10] Муханова Г.К. Стратегический менеджмент: Учебник / Г.К. Муханова. - Алматы: КазАТиСО: Центр оперативной печати, 2020. – С. 21

[11] Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов . М. : Издательство Юрайт, 2022. – С. 30.

[12] Там же – С. 30

1.2 Методы и инструменты стратегического управления персоналом организации

Спектр применяемых методов и инструментов стратегического управления персоналом организации в значительной степени определяется тем, в соответствии с каким типом сформирована стратегия развития организации в целом. В общем виде можно выделить 4 основных типа стратегий организации:

- предпринимательская;
- динамического роста;
- прибыльности;
- ликвидационная[13].

Предпринимательская стратегия развития наиболее часто применяется в недавно созданных организациях, которые находятся на такой ступени своего жизненного цикла – как этап становления. В ситуации, когда стратегия развития компании относится именно к этому типу, то стратегическое управление персоналом, в первую очередь, ориентировано на привлечение на работу в компанию ответственных, адаптивных и инициативных сотрудников, которые готовы к риску и ориентированы на доведение начатых дел до конца. Оценка потребности в персонале, чаще всего, осуществляется посредством одного из двух методов:

- метод экспертных оценок;
- метод Дельфи.

Суть данного метода экспертных оценок заключается в том, что он предполагает принятие решений в рамках стратегического управления персоналом на основе мнения отдельных экспертов. Так как данный метод основывается на личных субъективных оценках экспертов, то уровень точности может быть недостаточно высоким. И он существенно зависит от

---

[13] Москвитина Н.В. Кадровая политика и кадровый аудит: учебное пособие. – Иркутск : Изд-во ИГУ, 2018. – С. 20

квалификации экспертов и их умения прогнозировать ситуацию на основе неполных данных. Но, несмотря на данный недостаток, метод экспертной оценки применяется при стратегическом управлении персоналом очень активно. В значительной степени это обуславливается наличием у данного метода ряда достоинств, в том числе таких достоинств, как:

- простота применение;

- достаточно низкая трудоемкость;

- возможность оценки ситуации и принятия решений очень быстро (практически моментально);

- наличие возможности оценки ситуации, даже, если объем имеющих данных является недостаточным или не полным.

Следующий метод (метод дельфи) концептуально является достаточно близким к методу экспертных оценок, ведь в его основе также лежат экспертные оценки. Но он отличается тем, что эксперты независимо друг от друга дает оценку какой-либо ситуации, факту или составляют прогноз с учетом всех ключевых допущений. А, после этого, экспертов знакомят с оценками или прогнозами других привлеченных экспертов и они могут, с учетом данных экспертных мнений, корректировать и свою оценку или прогноз[14].

В целом стратегическое управление персоналом в организациях, стратегия развития которых относится к предпринимательскому типу, ориентирована на:

- обеспечение высокой кадровой стабильности в трудовом коллективе;

- обеспечения высокого уровня удовлетворенности персонала;

- поддержание в трудовом коллективе неформальных групп и лидеров;

- построение конкурентной системы оплаты труда, предусматривающей установление прямой зависимости между уровнем

[14] Дуров Р.С. Стадии процесса кадрового планирования. Методы прогнозирования кадровых потребностей / Р.С. Дуров // Молодой исследователь Дона. - 2019. №6 (21). С. 115

дохода с результативность и качеством труда сотрудников, а также с учетом потребностей самих работников;

- применение демократических стилей руководства и отсутствие практики широкого применения жестких мер воздействия на персонал;

- система развития персонала преимущественно осуществляется с применением института наставничества и носит неформальный характер[15].

Следующей стратегией развития организации является стратегия динамического роста. Она свойственная компаниям, в которых наблюдается значительный рост масштабов производственно-хозяйственной деятельности и выпуска продукции[16]. При этой стратегии развития при решения в рамках стратегического управления персоналом также, преимущественно, применяются на основании метода экспертных оценок, а также метода дельфи. Но, в тоже время, нередко используется и сравнительный метод. Его суть заключается в том, что при оценке является сопоставление данных компании с данными её конкурентов, либо среднеотраслевыми данными. Его достоинствами являются низкая трудоемкость. Но, при этом, точность прогнозов при использовании данного метода также является достаточно низкой.

При стратегии динамического роста стратегическое управление персоналом ориентировано на организацию кадрового обеспечения предприятия высококвалифицированным персоналом. Это предполагает ориентацию стратегического управления персоналом на применение модели отбора, предполагающей использование широкого спектра рекрутинговых методов. А также построение системы профессионального развития персонала с выделением, в качестве приоритетного направления, организацию вводного обучения сотрудников.

---

[15] Как разработать стратегию управления персоналом. [Электронный ресурс] – Режим доступа:: https://www.hr-director.ru/article/66541-opredelyaem-strategiyu-upravleniya-personalom (дата обращения 26.11.2023)

[16] Тесленко И.Б. Стратегии управления персоналом, их классификация и характеристика // Молодой ученый. - 2019. - № 22 (260). - С. 597

Также при этой стратегии развития организации стратегическое управление персоналом ориентировано на повышение взаимодействия между сотрудниками. С этой целью кадровая стратегия предусматривает проведение мероприятий тимбилдинга и улучшения в трудовом коллективе морально-психологического климата. Система оплаты труда выстраивается на основе принципов беспристрастности, а также справедливости[17].

Третьей является стратегия прибыльности, которую применяют успешные и стабильно функционирующие компании, находящиеся на стадии зрелости. При этой стратегии развития стратегическое управление персоналом ориентировано на:

- подбор новых сотрудников с большим практическим опытом и высоким уровнем профессиональной компетентности;

- наличие жестких критериев оценки и требований к сотрудникам;

- высокий уровень формализации основных направлений кадровой работы;

- ориентация профессионального развития, направленного на максимальное раскрытие кадрового потенциала сотрудников;

- регулярную организацию аттестации персонала;

- осуществление перераспределения расходов на персонал, когда с одной стороны оптимизируется численность персонала, а, с другой стороны, часть «высвободившихся» средств перенаправляется на мотивации персонала для повышения его материальной заинтересованности[18].

При этом стратегическое управление персонала в этом случае предполагает активное применение нормативного и статистических методов. Нормативный метод является одним из основных методов прогнозирования и планирования, в том числе, и в рамках стратегического управления[19]. Он основан на оценке потребностей в персонале, результативности труда и

---

[17] Тесленко И.Б. Стратегии управления персоналом, их классификация и характеристика // Молодой ученый. - 2019. - № 22 (260). - С. 597

[18] Там же – С. 598

[19] Моисеенко Ж.Н. Прогнозирование и планирование деятельности предприятия: учебное пособие / Ж.Н. Моисеенко. Ростов-на-Дону : Донской ГАУ, 2019. – С. 78

других аспектах кадровой работы на основе нормирования труда. Нормирование труда – это вид трудовой деятельности, который предусматривает оценку затрат труда сотрудников организации на выполнение ими определенного вида работ, выпуска единицы продукции или реализации отдельных трудовых функций[20]. Отличительной особенностью статистического метода является использование статистических показателей, а также статистических приемов. Он может предусматривать оценку посредством экстраполяции, т.е. перенесения пропорций в будущее.

В целом, при этой стратегии развития стратегическое управление персоналом ориентировано на увеличение эффективности использования кадрового потенциала организации и одновременное снижение затрат на организацию кадровой работы. Последней стратегией является ликвидационная стратегия. При этой стратегии в рамках стратегического управления персоналом активно используются, как и при предпринимательской стратегии, метод экспертных оценок и метод дельфи. При этом стратегическое управление персоналом ориентировано на:

- максимальное снижение затрат на организацию кадровой работы;

- концентрацию не на обеспечение общей кадровой стабильности, а на удержании ядра ключевых сотрудников, обеспечивающих её функционирование;

- высвобождение излишнего персонала;

- отказ от инвестиций в персонал.

Далее рассмотрим зарубежный опыт стратегического управления персоналом организации

1.3 Зарубежный опыт стратегического управления персоналом организации

[20] Былков В.Г. Нормирование труда : учебное пособие для вузов / В.Г. Былкова. М. : Издательство Юрайт, 2022. – С. 31

Рассматривая зарубежный опыт стратегического управления персоналом, следует отметить, что он в значительной степени определяется особенностью менталитета разных народов и наций. В Японии распространена кадровая концепция «пожизненного» найма, которая заключается в том, что большинство наемных сотрудников на протяжении всей своей трудовой деятельности работают в одной компании. Исходя из этой концепции, в японских компаниях и выстраивается стратегическое управление персоналом.

Во-первых, это определяет достаточно значительный горизонт стратегического планирования кадровой работы – на большинстве компаний среднего и крупного бизнеса он составляет более 10 лет. В то время, когда в европейских и американских компаниях он в основном варьируется в диапазоне от 5 до 7 лет[21].

Во-вторых, стратегическое управление персоналом в японских компаниях ориентировано на замещение вакантных должностей молодыми специалистами и активным предварительным отбором потенциальных сотрудников среди студентов образовательных учреждений.

В-третьих, стратегическое управление персоналом в японских компаниях предусматривает формирование системы карьерного развития сотрудников (с разработкой карьерограмм, ориентации на внутренние источники при замещении вакантных должностей и т.д.), т.к. она является залогом успешной реализации концепции «пожизненного» найма.

В-четвертых, в Японии очень много внимания уделяется профессиональному развитию персонала, что в значительной степени обуславливается надежностью инвестиций в персонал, ведь риск увольнения сотрудника в японских компаниях существенно ниже, чем в компаниях из США или Европейского союза.

---

[21] Горбунов А.А., Стратегическое управление персоналом: зарубежные подходы. / А.А. Горбунов // Сибирская финансовая школа. – 2019 - №2 – С.90

Однако следует отметить, что японский опыт стратегического управления персоналом практически не применим в российских реалиях. Следует отметить, что японская практика стратегического управления персоналом демонстрируется эффективность только в условиях японского общества. Ведь она основывается на нормах и традициях, сложившихся в Японском обществе, таких как:

- уважительное отношение к старшим по возрасту (не только к лицам пенсионного возраста);

- уважительное отношение к руководителям;

- всеобщее согласие;

- всеобщая вежливость;

- преданность идеалам компании, её интересам и корпоративной культуре и т.д.[22].

Менталитет российского общества существенно отличается от менталитета японского общества. При этом, на протяжении последних нескольких десятилетий общественно-политическая в Японии была относительно стабильной. А российское общество на протяжении более 3-х десятилетий живет в состоянии перманентной турбулентности. Поэтому общество абсолютно не готово к долгосрочному планированию на период более, чем 3-5 лет или к внедрению концепции «пожизненного» найма.

В европейской и американской практике в основе стратегического управления персоналом в основе положен принцип индивидуализма, выражаемый в практическом применении способностей яркой личности и их направлении на улучшение текущего состояния организации. Поэтому стратегическое управление персоналом предполагает ориентацию на укомплектование штата компаний харизматичными и яркими личностями, способных к творческому и нестандартному решению стоящих перед ними

[22] Горбунов А.А., Стратегическое управление персоналом: зарубежные подходы. / А.А. Горбунов // Сибирская финансовая школа. – 2019 - №2 – С.90

задач[23]. Вся система мотивации выстраивается на обеспечении личного успеха сотрудника. Следует отметить, что многие российские компании в настоящее время также внедряют данную практику. Однако сложности её внедрения обуславливаются также отличиями менталитета российского общества от американского, где в основе успеха в первую очередь лежит личный успех в профессиональной сфере.

Общей чертой зарубежного опыта стратегического управления персоналом является то обстоятельство, что оно уделяет большое внимание таким аспектам управления персонала, как:

- формирование социально-психологического климата в трудовых коллективах;

- развитие корпоративной культуры;

- повышение лояльности персонала;

- профилактика стресса и профессионального выгорания.

Большинство российских компаний этим направлениям стратегического управления персоналом либо вообще не уделяют внимания, либо уделяют его недостаточно. Безусловно, это оказывает негативное влияние на эффективность формирования, развития и использования кадрового потенциала российских компаний. И в настоящее время является целесообразным внедрение в практику стратегического управления человеческими ресурсами разработки программ улучшению в трудовых коллективах социально-психологического климата, профилактики профессионального выгорания, повышения лояльности персонала и т.д.

Однако внедрять методы стратегического управления по данным направлениям, применяемые в американских и европейских компаниях, в российскую практику без должной адаптации, не рационально. Ведь условия бизнес-среды в России и на Западе различаются. К примеру, в США и Европе формирование социально-психологического климата в значительной степени

---

[23] Казарян И.Р., Обзор зарубежных моделей управления персоналом / И.Р. Казарян [Электронный ресурс] – Режим доступа://: https://7universum.com/ru/economy/archive/item/6031 (дата обращения: 25.11.2023).

ориентированы на обеспечение устранения расовой дискриминации. В России актуальность этих проблем существенно ниже. Однако в целом многие зарубежные практики стратегического управления персоналом можно и целесообразно применять на российских предприятиях.

Вывод по 1 главе:

1. Стратегическое управление персоналом - это целенаправленная деятельность по удовлетворению потребности в квалифицированных, приверженных и высокомотивированных сотрудниках, способных обеспечить решение стратегических целей и задач организации. Стратегическое управление осуществляется посредством разработки и реализации кадровой стратегии организации.

2. Можно выделить две основные цели стратегического управления персоналом организации:

- формирование кадрового потенциала организации, способного обеспечить достижение корпоративных целей и задач и успешную реализацию стратегии развития компании;

- обеспечение высокой эффективности использования кадрового потенциала организации.

3. Спектр применяемых методов и инструментов стратегического управления персоналом организации в значительной степени определяется тем, в соответствии с каким типом сформирована стратегия развития организации в целом. К основным методам стратегического управления персоналом следует отнести:

-нормативным метод;

- статистический метод;

- сравнительный метод;

- метод экспертных оценок;

- метод дельфи.

ГЛАВА 2. Анализ системы стратегического управления персоналом ООО «ПК ВентКомплекс»

2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «ПК ВентКомплекс»

Общество с ограниченной ответственностью ООО «ПК ВетнКомплекс» было зарегистрировано Управлением ФНС по Удмуртской республике 20 февраля 2018 года. Размер уставного капитала ООО «ПК ВентКомплекс» по состоянию на 1 ноября 2023 года составлял 10 тыс. рублей. Все 100% долей уставного капитала ООО «ПК ВентКомплекс» принадлежат единственному учредителю организации – физическому лицу, имеющему российское гражданство. Основные реквизиты ООО «ПК ВентКомплекс» представлены в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Основные реквизиты ООО «ПК ВентКомплекс»

Наименование	Значение
ИНН	1837017925
КПП	183701001
ОРГН	1181832003979
Юридический адрес	427629, Удмуртская Республика, город Глазов, ул. Куйбышева, дом 77, строение 1

ООО «ПК ВентКомплекс» зарегистрировано в соответствии с действующим российским законодательством и включено в ЕГРЮЛ, а поэтому имеет статус юридического лица. Согласно Уставу ООО «ПК ВентКомплекс», а также своего статуса юридического лица, компания наделена такими правами, как:

- правом обладать имуществом, которое принадлежит компании на праве собственности и отражается на её балансе;

- правом приобретать и в последующем осуществлять имущественные и не имущественные личные права;

- правом открывать различные (расчетные, валютные и т.д.) счета в российских и зарубежных банках и иных финансово-кредитных учреждениях;

- правом заключать договора с гражданами и организациями;

- правом открывать представительства и филиалы;

- правом участвовать в судебных процессах в качестве истца или ответчика;

- правом заниматься любой производственно-хозяйственной деятельностью, за исключением тех видов деятельности, которые запрещены действующим законодательством.

В соответствии с выпиской из ЕГРЮЛ, основным видом деятельности ООО «ПК ВентКомплекс» является оптовая торговля оборудованием и машинами (код 46.69). Перечень вспомогательных видов деятельности ООО «ПК ВентКомплекс» приведен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Вспомогательные виды деятельности ООО «ПК ВентКомплекс»

Код	Наименование вида деятельности
01.13	Деятельность по выращиванию сельскохозяйственных культур (трюфелей, грибов, корнеплодных, клубнеплодных и бахчевых культур, а также овощей)
15.20	Деятельность по изготовлению обуви
16.29.	Изготовление прочих изделий из соломки, пробки, дерева, а также материалов для плетения
62.09.	Прочая деятельность, которая предусматривает применение информационных технологий или вычислительной техники

Фактически, ООО «ПК ВентКомплекс» специализируется на оптовой торговле вентиляционно-отопительного оборудования на территории Свердловской области и Удмурдской республики. Специализируется компания на корпоративном сегменте, т.е. коммерческая деятельность по модели B2B. Основными клиентами ООО «ПК ВентКомплекс» являются:

- промышленные предприятия;

- бизнес-центры;

- предприятия общественного питания;

- строительные организации, занимающиеся возведением сооружений и зданий для социальных нужд, а также промышленного или сельскохозяйственного назначения.

Организационная структура ООО «ПК ВентКомплекс» представлена на рисунке 2.1.

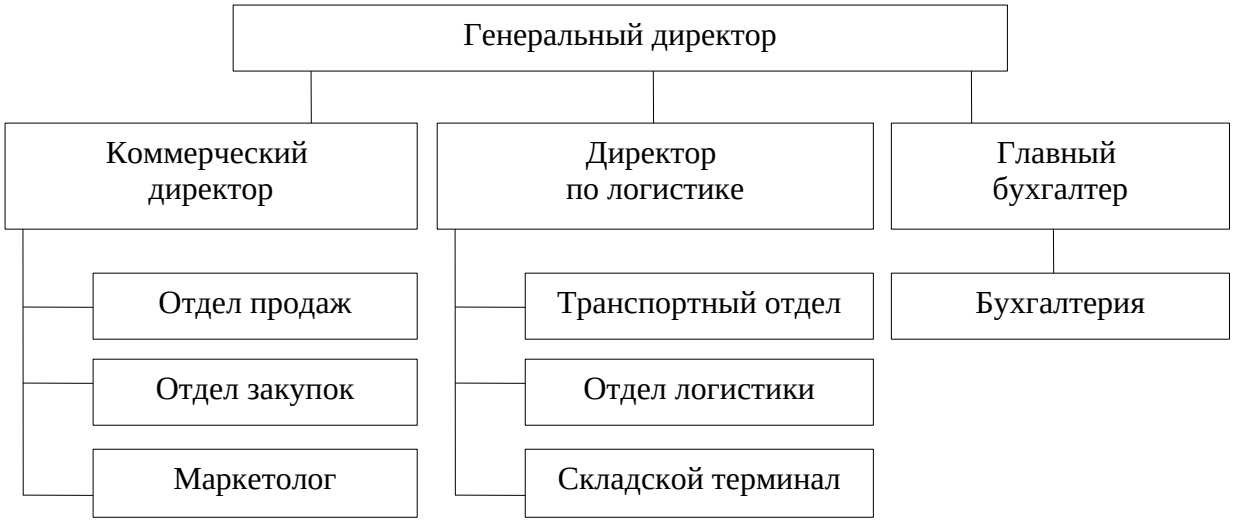


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «ПК ВентКомплекс»

Согласно рисунку 2.1, в ООО «ПК ВентКомплекс» организационная структура относится к линейно-функциональному типу. Возглавляет компанию генеральный директор. В соответствии с Уставом, генеральный директор назначается на данную должность на основании решения учредителя. Однако с момента государственной регистрации ООО «ПК ВентКомплекс» и по настоящее время должность генерального директора занимает непосредственно сам учредитель компании. Согласно Уставу, в ООО «ПК ВентКомплекс» на генерального директора возлагаются следующие функции:

- определение стратегических целей и задач, формулирование миссии компании;

- обеспечение общего руководства за деятельностью компании и её персоналом;

- осуществление контроля за сохранностью имущества компании и её денежными потоками.

Следует отметить, что в ООО «ПК ВентКомплекс» генеральный директор отвечает за стратегическое управление в компании и образует первый (стратегический) уровень управления. Функциональный (второй) уровень управления в ООО «ПК ВентКомплекс» образован из трех руководителей, находящихся в непосредственном подчинении генерального директора:

1. Коммерческого директора, который отвечает за организацию коммерческой деятельности в компании, а именно закупную деятельность, продвижение продукции на рынке, привлечение клиентов, заключение с ними договоров на поставку и т.д. В его непосредственном подчинении находятся:

- отдел закупок;

- отдел продаж;

- маркетолог.

2. Директор по логистике, на которого в ООО «ПК ВентКомплекс» возлагаются функции по хранению товаров на складе компании, а также организацию их доставку от производителей на склад компании и с него покупателям. В непосредственном подчинении также находится три структурных подразделения:

- транспортный отдел;

- отдел логистики;

- складской терминал.

3. Главный бухгалтер, который в ООО «ПК ВентКомплекс» отвечает за организацию финансовой работы и бухгалтерского учета. В его непосредственном подчинении находится бухгалтерия.

Следует отметить, что организационная структура ООО «ПК ВентКомплекс» выстроена с учетом масштабов, географии и сферы деятельности компании. И в целом её можно охарактеризовать, как в достаточной степени рациональную. Далее проанализируем финансовые результаты деятельности ООО «ПК ВентКомплекс» в 2020-2022 годах (см. таблицу 2.3).

Таблица 2.3

Финансовые показатели производственно-хозяйственной деятельности ООО «ПК ВентКомплекс» в 2020-2022 годах

Наименование показателя	Значения по годам, млн. руб.			Цепной темп роста, %	
	2020 г	2021 г	2022 г	2021 / 2020 г	2022/ 2021 г
Выручка	102,8	118,9	139,4	115,7	117,2
Себестоимость	70,7	82,6	94,5	116,8	114,4
Валовая прибыль	32,1	36,3	44,9	113,1	123,7
Коммерческие расходы	7,5	8,1	8,9	108	109,9
Управленческие расходы	5,3	5,4	5,9	101,9	109,3
Прибыль от продаж	19,3	22,8	30,1	118,1	132
Сальдо процентов к получению и уплате	3,5	4,5	4,6	128,6	102,2
Прочие доходы	6,9	7,4	8,9	107,2	120,3
Прочие расходы	7,1	7,5	8,7	105,6	116
Прибыль до налогообложения	22,6	27,2	34,9	120,4	128,3
Чистая прибыль	19,2	23,1	29,7	120,3	128,6

Согласно данным таблицы 2.3, на протяжении трех последних лет наблюдалась тенденция значительного роста выручки ООО «ПК ВентКомплекс». В 2021 году она выросла на 15,7%, а по итогам 2022 года еще на 17,2%, достигнув уровня 139,4 млн. руб. Себестоимость продаж ООО «ПК ВентКомплекс» на протяжении трех последних лет, также увеличилась, но темпы её прироста отличались от темпов прироста выручки компании.

В 2021 году себестоимость продаж ООО «ПК ВентКомплекс» выросла на 6,8%, т.е. темпы роста на 1,1% превысили темпы роста выручки компании. В результате, хотя валовая прибыль ООО «ПК ВентКомплекс» в 2021 году и

выросла, но более низкими темпами, чем выручка. Однако в 2022 году наблюдалась диаметрально противоположная ситуация – темпы роста выручки ООО «ПК ВентКомплекс» превышали темпы роста её себестоимости. Благодаря этому, валовая прибыль ООО «ПК ВентКомплекс» выросла на 23,7%, достигнув уровня 44,9 млн. руб.

Хотя управленческие и коммерческие расходы в 2020-2022 годах имели тенденцию к росту, но темпы их прироста были ниже темпов прироста выручки и валовой прибыли ООО «ПК ВентКомплекс». Это оказало благоприятное влияние на динамику прибыли от продаж, темпы прироста на протяжении трех последних лет превышали темпы прироста валовой прибыли и выручки компании.

Чистая прибыль ООО «ПК ВентКомплекс» в 2021 году увеличилась на 20,3%, т.е. темпы роста её прибыли были выше темпов прироста прибыли от продаж благодаря улучшению сальдо прочих расходов и доходов, а также сальдо процентов к получению и уплате. По итогу 2022 года чистая прибыль ООО «ПК ВентКомплекс» увеличилась сразу на 28,6%, достигнув уровня 29,7 млн. рублей. Далее проанализируем значения показателей рентабельности (см. рисунок 2.2).

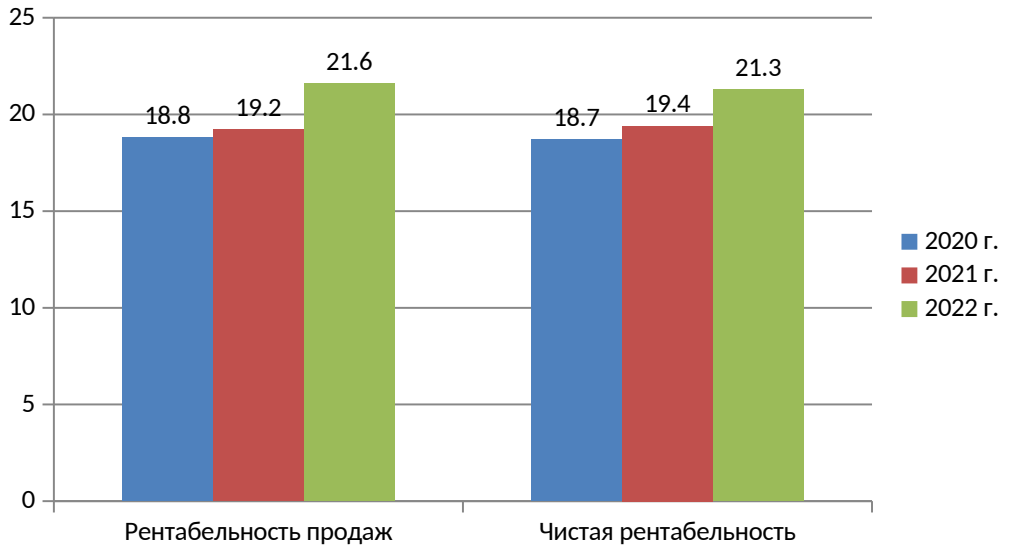


Рисунок 2.2 – Динамика показателей рентабельности ООО «ПК ВентКомплекс» в 2020-2022 годах, %

Согласно данным рисунка 2.2, на протяжении трех последних лет значения обоих рассматриваемых показателей рентабельности были близкими и достаточно высокими. При этом наблюдалась тенденция улучшения, как рентабельности продаж (с 2020 по 2022 годы значения показателя улучшились с 18,8% до 21,6%), так и чистой рентабельности (значения выросли с 18,7% до 21,3%).

Таким образом, ООО «ПК ВентКомплекс» является успешно развивающейся компанией, что находит отражение в существенном росте выручки, прибыли и рентабельности её деятельности. Следует отметить, что стратегия развития ООО «ПК ВентКомплекс» предусматривает за следующие 5 лет еще более активный рост выручки и прибыли компании. Однако для реализации данных планов необходимо обеспечить высокую эффективность кадрового обеспечения деятельности компании. Поэтому на ООО «ПК ВентКомплекс» крайне важную роль играет стратегическое управление персоналом. Поэтому далее проанализируем практику стратегическое управления персоналом на ООО «ПК ВентКомплекс».

2.2 Анализ особенностей стратегического управления персоналом ООО «ПК ВентКомплекс»

Рассмотрим практику организации в ООО «ПК ВентКомплекс» стратегическое управления персоналом по отдельным направлениям, таким как:

- стратегическое управление подбором персонала и кадрового планирования;
- стратегическое управление профессиональным развитием персонала;
- стратегическое управление мотивацией и лояльностью персонала;

Изначально рассмотрим практику стратегического управления подбора персонала и кадрового планирования. Оценка потребности в персонале в долгосрочной перспективе осуществляется на ООО «ПК ВентКомплекс» на

основе долгосрочных прогнозов объемов продаж. Компания существует с точки зрения стратегического управления достаточно непродолжительное время – менее 6 лет. За это время в компании дважды осуществлялось – в 2019 году и в 2022 году. То, что в первый раз стратегическое планирование потребности в персонале и организации побора персонала осуществлялось только через год после начала деятельности, обуславливалось тем обстоятельством, что долгосрочный план продаж и развития клиентской базы впервые был составлен в 2019 году. Данный план был рассчитан на 5 лет – на период с 2019 по 2024 годы.

В 2022 с учетом изменившихся условий внешней среды, обусловленной проведением специальной военной операцией, введение со стороны США, Европейского союза и ряда других стран санкций, ослабления национальной валюты и т.д., долгосрочный план продаж ООО «ПК ВентКомплекс». И составлен новый план на период с 2022 по 2026 годы с учетом новых внешних условий. Соответственно, был разработан и новый долгосрочный прогноз потребностей компании в персонале на этот же период.

По результатам опроса генерального директора ООО «ПК ВентКомплекс» и функциональных руководителей (главного бухгалтера, коммерческого директора и директора по логистике) было установлено, что, как в 2019, так и в 2022 году принялась одна и та же модель оценки долгосрочной потребности компании в персонале. Данная модель представлена на рисунке 2.3. Согласно рисунку 2.3, в ООО «ПК ВентКомплекс» и оценка потребности в персонале на долгосрочную перспективу осуществляется по модели «снизу – вверх», т.е. изначально предложения вырабатывают руководители структурных подразделений, которые знают все особенности и нюансы деятельности их структурных подразделений. При этом, в составлении долгосрочного плана потребности в персонале в ООО «ПК ВентКомплекс» привлекаются все заинтересованные лица – руководители всех уровней управления.

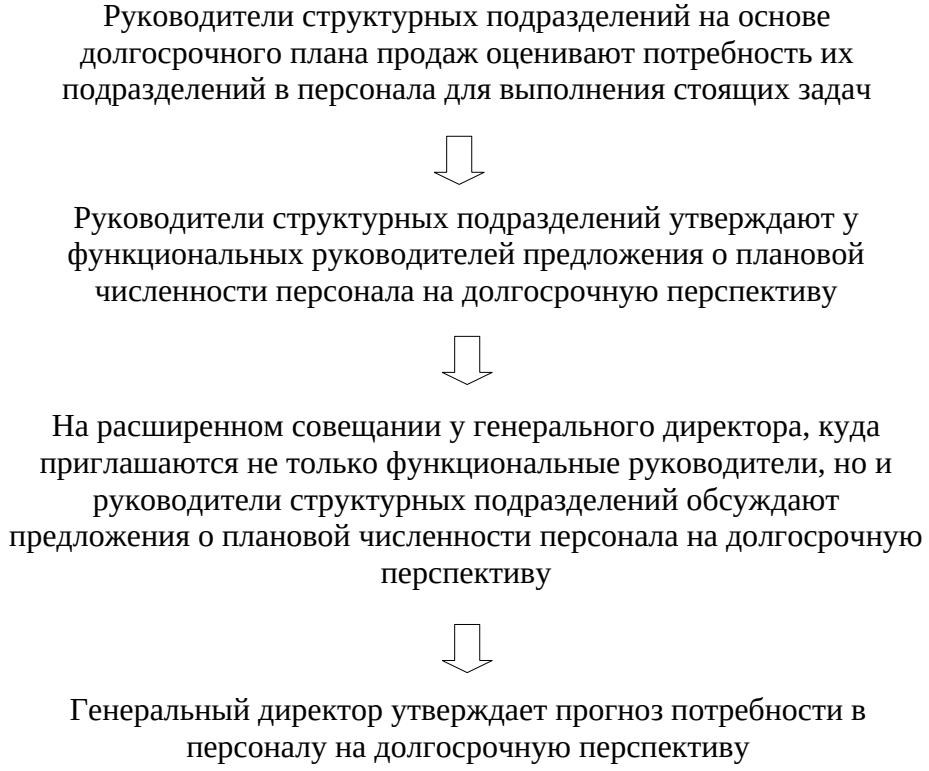


Рисунок 2.3 – Применяемая в ООО «ПК ВентКомплекс» модель долгосрочной оценки потребности компании в персонале

С одной стороны, данная модель предусматривает применение коллегиальных механизмов принятия решения, но, с другой стороны, сохраняются и права генерального директора принятия решений на основе единоначалия, как это и предусмотрено Уставом компании. Долгосрочные прогнозы потребности компании в персонале в ООО «ПК ВентКомплекс» характеризуются:

1. Высоким уровнем детализации в разрезе отдельных должностей. Как прогноз, составленный в 2019 году, так и прогноз 2022 года, предусматривают четкое указание – на какой должности сколько сотрудников необходимо.

2. Достаточным уровнем детализации потребностей в персонале во времени, т.к. в обоих прогнозах указана потребность с разделением по годам.

Стратегическое управление подбора персонала в ООО «ПК ВентКомплекс» фактически не осуществляется. Подбор персонала в

компании осуществляется при введении новых должностей в штатное расписание, либо при увольнении сотрудников за счет прямого рекрутинга.

Далее рассмотрим особенности организации в ООО «ПК ВентКомплекс» стратегического управления профессиональным развитием персонала. Оно осуществляется посредством разработки и реализации долгосрочного плана профессионального развития персонала. В ООО «ПК ВентКомплекс» данный план разрабатывался дважды (в 2019 и 2022 года) – в тот же момент времени, что и составлялся прогноз потребности в персонале на долгосрочную перспективу. Это обуславливалось тем обстоятельством, что в его основе лежит долгосрочный прогноз необходимой численности персонала.

На рисунке 2.4 представлена модель разработки долгосрочного плана развития персонала, применяемая в ООО «ПК ВентКомплекс». Данная модель была определена по результатам опроса руководителей компании Согласно рисунку 2.4, на первом этапе определение генеральным директором совместно с функциональными руководителями (коммерческим директором, директором по логистике и главным бухгалтером) общих подходов к организации обучения сотрудников ООО «ПК ВентКомплекс». В частности, на данном этапе определяется:

1. При каких условиях применяется внешнее образование (обучение сотрудниками сторонними преподавателями или в образовательных учреждениях), при а каких внутреннее (обучение силами сотрудников компании). В обоих долгосрочных планах профессионального развития персонала предусматривалось, что для новых сотрудников будет применяться внешнее обучение, а для сотрудников, отработавших в компании более 1 года, комбинированная модель сетевого обучения, при котором сперва один сотрудник проходит внешнее обучение. А после этого, выступает в качестве лектора или тренера в мероприятиях, проводимых для сотрудников компании. То есть осуществляет передачу своим коллегам полученных знаний, навыков и умений.

Определение общих подходов к организации обучения персонала

Составление идеальной картины уровня профессиональной компетентности сотрудников через 5 лет

Оценка текущего уровня профессиональной компетентности сотрудников

Оценка текущего уровня профессиональной компетентности сотрудников

Составление карты развития сотрудников

Составление прогноз численности сотрудников, проходящих обучение, его продолжительности и затрат на его организацию

Рисунок 2.4 - Модель разработки долгосрочного плана развития персонала, применяемая в ООО «ПК ВентКомплекс»

2. Спектр методов обучения, которые будет необходимо применять при профессиональном развитии персонала. В долгосрочном плане профессионального развития персонала ООО «ПК ВентКомплекс», разработанного в 2022 году, как и в предыдущем, в качестве основных методов обучения сотрудников были определены следующие методы:

- тренинги;
- мастер-классы;
- семинары;
- лекции.

3. Приоритетные формы обучения, в соответствии с которыми будет выстраиваться профессиональное развитие персонала. В ООО «ПК ВентКомплекс» в качестве приоритетных форм обучения при внутреннем обучении долгосрочные планы развития персонала предусматривали:

- при внешнем обучении – обучение в индивидуальной форме в дистанционном формате;

- при внутреннем обучении – очное обучение в групповой форме.

4. Порядок отбора образовательных программ и согласование с сотрудниками прохождения обучения.

На следующем этапе осуществляется составление идеальной картины уровня профессиональной компетентности сотрудников через 5 лет. Суть данного этапа заключается в том, что функциональные руководители совместно с руководителями структурных подразделений осуществляют определение каким знаниями, навыками и умениями должны владеть сотрудники через 5 лет в идеальной ситуации. Далее они дают оценку текущего уровня профессиональной компетентности сотрудников ООО «ПК ВентКомплекс», т.е. оценивают уровень их знаний, навыков и умений. Для этого в ООО «ПК ВентКомплекс» применяются такие методы, как:

- проведение профессионального тестирования;

- личное наблюдение за работой сотрудников;

- опрос сотрудников об их уровне профессиональной компетентности;

- опрос сотрудников об уровне компетентности их коллег;

- анализ показателей, характеризующих трудовую деятельность сотрудников.

На следующем этапе осуществляется составление карты развития сотрудников. Суть данного этапа разработки долгосрочного плана развития персонала заключается в том, что определяется в промежуточный уровней профессиональной компетенции, который в среднем должен быть у сотрудников компании, на конец каждого года в рамках горизонта планирования.

В завершении, с учетом карты развития персонала и определенных подходов к организации обучения сотрудников на совещании у генерального директора с участием функциональных руководителей составляется:

- прогноз численности сотрудников, которые должны проходить обучение, исходя из карт развития персонала и текущего уровня профессиональной компетентности сотрудников и прогноза из численности;

- продолжительность обучения;

- прогноза затрат на организацию обучения сотрудников.

Следует отметить, что долгосрочный план профессионального развития персонала является достаточно подробным и формирует основу для составления краткосрочных планов профессионального развития персонала, а также определяет концепцию организации обучения персонала. Одним из важнейших достоинств долгосрочных планов профессионального развития персонала является то обстоятельство, что направлены на поэтапное повышение уровня профессиональной компетентности до оптимального уровня. В целом, стратегическое управление профессиональным развитием персонала в ООО «ПК ВентКомплекс» характеризуется:

- основывается на текущий уровень профессиональной компетентности сотрудников;

- ориентируется на достижение к концу периода повышения профессиональной компетентности сотрудников до оптимального уровня;

- поэтапное повышение квалификации сотрудников;

- определение основных принципов организации обучения сотрудников.

Поэтому, в целом, стратегическое управление профессиональным развитием персонала в ООО «ПК ВентКомплекс» является достаточно эффективным. Далее рассмотрим особенности организации в ООО «ПК ВентКомплекс» стратегического управления мотивацией и лояльности персонала. Данное направление стратегического управления персоналом представляет собой определение модели системы оплаты труда, а также спектра методов морального стимулирования и порядок их применения.

Согласно локальным нормативно-правовым актам, в ООО «ПК ВентКомплекс» для всех категорией персонала применяется одна система оплаты труда – повременно-премиальная, что является оптимальным решением с учетом отраслевой принадлежности компании и особенностей её бизнес процессов. При этом уровень окладов является существенным, что

обеспечивает достаточную социальную защищенность сотрудников и положительно сказывается на морально-психологическом климате в коллективе. В компании применяется только один вид стимулирующих выплат – ежемесячная премия. Общая характеристика системы ежемесячного премирования в ООО «ПК ВентКомплекс» представлена в таблице 2.4

Таблица 2.4

Общая система ежемесячного премирования сотрудников ООО «ПК ВентКомплекс»

Наименование показателя	Категория персонала		
	Руководители	Специалисты	Рабочие
База исчисления премии	Сумма начисления за отработанное время по тарифным ставкам и окладам		
Характеристика самой системы			
Предельный размер премии (в % от базы)	До 40%	До 45%	До 35%
Основания лишения сотрудников премии	1. Нарушения трудовой дисциплины 2. Неисполнение своих обязанностей и прямых распоряжений руководства 3. Нанесение компании значительного ущерба (свыше 15 тыс. руб.) ошибочными действиями, либо бездействием		
Порядок исчисления ежемесячной премии	Исходная премия рассчитывается в процентном отношении от базы. Далее исходная премия корректируется на коэффициент трудовой деятельности. Коэффициент трудовой деятельности определяется как отношение среднего балла успешности достижения основных индикаторов в максимальной сумме баллов.		
Характеристика системы индикаторов			
Среднее число для 1 должности	5-6 шт.	4-5 шт.	4-6 шт.
Способ оценка успешности их выполнения	Бальным методом по шкале от 0 до 5 баллов		
Уровень регламентации методики оценки успешности выполнения индикаторов	Очень высокая, так как локальным нормативные акты ООО «ПК ВентКомплекс» четко определяют по каждому индикатору при каких условиях оценить его выполнения оценивает на какой балл		

Согласно таблице 2.4, фактически, в ООО «ПК ВентКомплекс» материальное стимулирование персонала осуществляется посредством

системы премирования на основе показателей KPI (только они в компании называются индикаторами, но их суть при этом остается неизменной). По мнению многих исследователей, данная система является достаточно эффективной, т.к. она обеспечивает установление зависимости между размером премии (доходов) сотрудников и результатами их трудовой деятельности. При этом выстроена она в ООО «ПК ВентКомплекс» достаточно рационально, т.к. предполагает применение оптимального числа индикатором, жесткую регламентации оценки успешности их выполнения и достаточно значительным мотивационный потенциал благодаря высокого уровню максимальной премии. В целом система оплаты труда в ООО «ПК ВентКомплекс» является достаточно рациональной.

Стратегическое управление моральным стимулированием предусматривает регламентацию применения отдельных методов нематериального стимулирования. Следует отметить, что согласно локальным нормативным актам ООО «ПК ВентКомплекс» в компании применяются следующие методы нематериального стимулирования:

- размещение успешных сотрудников на доске почета;

- награждение сотрудников грамотами за успехи в трудовой деятельности и высокие показатели качества и производительности труда;

- объявление выговоров сотрудникам;

- объявление сотрудникам благодарностей в приказе;

- представление успешным сотрудникам от 1 до 3 дней дополнительно к ежегодному оплачиваемому отпуску.

В целом, локальные нормативные акты ООО «ПК ВентКомплекс» предполагают не только применение достаточно широкого спектра методов нематериального стимулирования, но также и детально регламентируют периодичность, условия и порядок их применения. В целом, стратегическое управление мотивацией персонала в ООО «ПК ВентКомплекс» следует оценить, как достаточно эффективное. Далее раскроем основные проблемы реализации стратегического управления в ООО «ПК ВентКомплекс».

2.3 Проблемы реализации стратегического управления персоналом в ООО «ПК ВентКомплекс»

Для оценки выявления проблем реализации стратегического управления персоналом, в ООО «ПК ВентКомплекс» изначально было проведено социологическое исследование в форме опроса руководителей компании с целью установления уровня их удовлетворенности отдельными аспектами организации стратегического управления персоналом в компании. Для этого им был предложен ряд характеристик системы стратегического управления персоналом в ООО «ПК ВентКомплекс», удовлетворенность каждой из которых им нужно было оценить по следующей шкале:

- 3 балла – полностью удовлетворен;
- 2 балла – в основном удовлетворен;
- 1 балл – скорее удовлетворен, чем не удовлетворен;
- 0 баллов – не удовлетворен.

Результаты данного опроса представлены в таблице 2.5

Таблица 2.5

Оценка удовлетворенности руководителей ООО «ПК ВентКомплекс» организацией стратегического управления персоналом в компании

Наименование характеристики	Руководители			Средний балл
	Коммерческий директор	Директор по логистике	Главный бухгалтер	
1	2	3	4	5
Точность оценки потребности в персонале в долгосрочной перспективе	1	0	0	0,33
Регламентации концепции организации подбора персонала	0	1	0	0,33
Регламентации организации профессионального развития персонала	3	2	3	2,67
Определением направления профессионального развития персонала	3	3	3	3,0

Продолжение таблицы 2.5

1	2	3	4	5
Эффективность системы оплаты труда как механизма мотивации	3	2	3	2,67
Рациональностью общей концепции система моральной мотивации персонала	3	3	3	3,0

Согласно данным таблицы 2.5, данные проведенного исследования руководители ООО «ПК ВентКомплекс» удовлетворены аспектами, которые характеризуют стратегическое управление в ООО «ПК ВентКомплекс» профессионального развития персонала, а также мотивацией сотрудников. Это в полном мере подтверждает ранее сделанные выводы, о высокой эффективности в ООО «ПК ВентКомплекс» стратегического планирования персонала по данным направлениям. Поэтому в целом можно сделать вывод, что в ООО «ПК ВентКомплекс» отсутствуют проблемы реализации стратегического управления.

Однако по данным таблицы 2.5, руководители не удовлетворены точностью оценки потребности компании в персонале в долгосрочной перспективе. Как уже указывалось ранее, в ООО «ПК ВентКомплекс» долгосрочные прогнозы потребности компании в персонале составлялись дважды – в 2019 и 2022 годах. На основании данных планов ежегодно составлялись штатные расписания. Кроме планового пересмотра штатных расписаний, ООО «ПК ВентКомплекс» в конце года для их коррекции, в соответствии с долгосрочным прогнозом потребности компании в персонале, в 2019-2023 годах фиксировались факты и внепланового внесения изменений в штатные расписания.

Данные изменения вносились в 2020, 2021 и 2023 годах, т.е. трижды за последние пять лет. Это свидетельствует о невысокой точности оценки потребностей компании в персонале на долгосрочный период. Это подтверждает результаты проведенного выше опроса и объясняет низкую удовлетворенность руководителей ООО «ПК ВентКомплекс» точностью

оценки потребности компании в персонале в долгосрочной перспективе. Таким образом, можно сделать вывод о недостаточной эффективности организации долгосрочного кадрового планирования потребностей в персонале.

Основной причиной недостаточной точки оценки потребности ООО «ПК ВентКомплекс» в персонале на долгосрочную перспективу, по мнению автора, является применение узкого спектра методов – фактически все решения принимаются на основе субъективных мнений и суждений руководителей, т.е. методом экспертной оценки. Следует отметить, что можно выделить и ряд других недостатков в организации долгосрочной оценки ООО «ПК ВентКомплекс» в персонале, оказывающих влияние на эффективность стратегического управления персоналом. В частности, к этим недостаткам следует отнести:

1. Долгосрочное кадровое планирование потребности в персонале в ООО «ПК ВентКомплекс» ориентировано только на определении - сколько дополнительно сотрудников необходимо принять для успешного выполнения задач и плана по продажам. Но при этом, не оценивается возможности оптимизации численности сотрудников ООО «ПК ВентКомплекс» - не выявляется избыточный персонал, не оценивается возможность передачи функций на аутсорсинг, не рассматривается привлечение сезонного персонала и т.д. В свою очередь, это не позволяет повысить рентабельность и уровень прибыли компании за счет сокращения затрат на персонал.

2. Не осуществляется оценка правильности и точности долгосрочного прогноза потребности компании в персонале и его коррекция.

Существенной проблемой стратегического управления персоналом в ООО «ПК ВентКомплекс» является то, что, фактически, стратегическое управление подбора и отбора персонала не осуществляется. Во-первых, это не позволяет обеспечить наличие возможности применения определенных методов подбора персонала, предусматривающих длительные циклы. В частности, такого метода, как preliminaring (прелиминаринг), особенность

которого заключается в том, что он предполагает рассмотрение в качестве потенциальных кандидатов выпускников образовательных учреждений профессионального образования. И, соответственно, предполагает начало взаимодействия с потенциальным сотрудников более чем за год до завершения им обучения. Во-вторых, фактически отсутствует стратегия отбора новых сотрудников, а, соответственно, реализация данного направления кадровой работы осуществляется без должной регламентации. Вследствие этого отбор кандидатов может осуществляться с применение не эффективных рекрутинговых методов или их очень узкого спектра, что может оказывать негативное влияние на качество отбора кандидатов.

Вывод по 2 главе:

1. ООО «ПК ВентКомплекс» занимается оптовой торговлей вентиляционно-отопительного оборудования на территории Свердловской области и Удмурдской республики. Специализируется компания на корпоративном сегменте. Основным клиентами ООО «ПК ВентКомплекс» являются: промышленные предприятия, бизнес-центры, предприятия общественного питания и строительные организации.

2. ООО «ПК ВентКомплекс» является успешно развивающейся компанией, что находит отражение в существенном росте выручки, прибыли и рентабельности её деятельности. Следует отметить, что стратегия развития ООО «ПК ВентКомплекс» предусматривает за следующие 5 лет еще более активный рост выручки и прибыли компании. Однако для реализации данных планов необходимо обеспечить высокую эффективность кадрового обеспечения деятельности компании. Поэтому на ООО «ПК ВентКомплекс» крайне важную роль играет стратегическое управление персоналом.

3. В компании рационально выстроено стратегическое управление профессиональным развитием персонала, а также мотивацией сотрудников. Эффективность стратегического управления по данным направлениям является высокой. И они не нуждаются в совершенствовании, в отличие от стратегического управления в части оценки потребности компании в

персонале в долгосрочной перспективе. Эффективность данного направления стратегического управления в ООО «ПК ВентКомплекс» является низкой в следствие следующих недостатков:

- применение узкого спектра методов – фактически все решения принимаются на основе субъективных мнений и суждений руководителей, т.е. методом экспертной оценки;

- долгосрочное кадровое планирование потребности в персонале в ООО «ПК ВентКомплекс» ориентировано только на определении - сколько дополнительно сотрудников необходимо принять для успешного выполнения задач и плана по продажам, но при этом, не оценивается возможность оптимизации численности сотрудников;

- не осуществляется оценка правильности и точности долгосрочного прогноза потребности компании в персонале и его коррекция.

4. Существенной проблемой стратегического управления персоналом в ООО «ПК ВентКомплекс» является то, что, фактически, стратегическое управление подбора и отбора персонала не осуществляется в принципе. Во-первых, это не позволяет обеспечить наличие возможности применения определенных методов подбора персонала, предусматривающих длительные циклы (к примеру, preliminaring). Во-вторых, фактически отсутствует стратегия отбора новых сотрудников, а, соответственно, реализация данного направления кадровой работы осуществляется без должной регламентации.

ГЛАВА 3. Разработка мероприятий по совершенствованию системы стратегического управления персоналом ООО «ПК ВентКомплекс»

3.1 Мероприятия по совершенствованию системы стратегического управления персоналом ООО «ПК ВентКомплекс»

На основании проведенного исследования стратегического управления персоналом, в ООО «ПК ВентКомплекс» явственно следует, что в компании необходимо повысить эффективность оценки потребности компании в персонале. С этой целью, в рамках настоящей работы была разработана модель долгосрочной оценки потребности в персонале, представленную на рисунке 3.1., и которую рекомендуется внедрить в ООО «ПК ВентКомплекс».

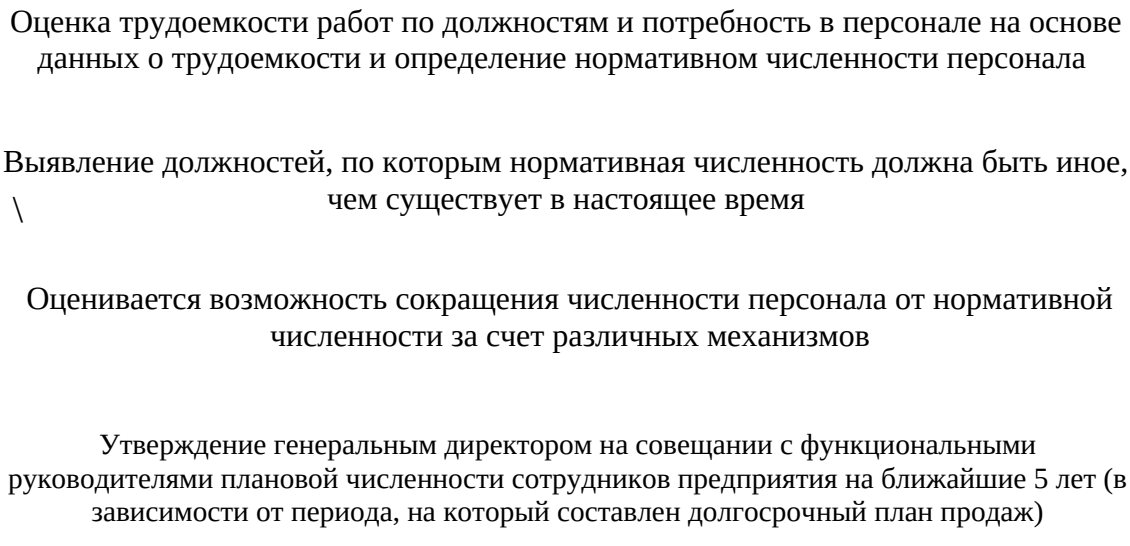


Рисунок 3.1 – Модель оценки потребности ООО «ПК ВентКомплекс» в персонале на долгосрочный период

Согласно данным рисунка 3.1, на первом этапе оценки потребности ООО «ПК ВентКомплекс» в персонале в долгосрочной перспективе будет

определяться нормативная численность персонала, исходя из планируемого объема выполняемых работ и трудоемкости их выполнения. Следует отметить, что для отдельных категорий персонала должны быть выработаны нормативы, точность которых должна отслеживаться для внесения соответствующих корректив. В частности, нормативы могут вводиться для менеджеров по продажам, т.к. число клиентов, которых в среднем может вести один менеджер по продажам, является ограниченным и его можно определить экспертным путем, а также методом сравнения (исходя из официальных данных по выручки компаний-конкурентов и численности сотрудников их отделов продаж). Для остальных сотрудников оценка нормативной численности должна осуществляться с помощью двух методов:

- метода экспертной оценки;

- метода сравнения с использованием в качестве базы сравнения данные по компаниям-конкурентам и средние данные по отрасли.

Функции по определению нормативной численности должны возлагаться на руководителей структурных подразделений, а далее эти данные будут рассматриваться, и оцениваться на совещании у генерального директора с участием функциональных руководителей (главного бухгалтера, директора по логистике, коммерческого директора).

На втором этапе руководители структурных подразделений должны будут выделить должности, на которых уровень загруженности сотрудников в течении года будет неравномерный, т.е. в одни периоды уровень загруженности будет являться существенным, а в другие, наоборот, относительно низкими. Основная суть данного этапа заключается в выделении должностей, где уровень пиковой загруженности составляет не более 5 месяцев. То есть на протяжении 5 месяцев в течение года для выполнения работ, необходимых для успешной реализации долгосрочного плана продаж, будет необходимо, чтобы фактическая численность персонала соответствовала нормативной. А в остальную часть года будет достаточно и меньшей численности сотрудников. Данная ситуация может возникать из-за

различных факторов, но основным является фактор сезонности, т.е. неравномерное распределение работ в течение года, обуславливаемое разным спросом на продукцию в течение года.

В первую очередь, именно за счет данных сотрудников возможно обеспечить оптимизацию численности персонала ООО «ПК ВентКомплекс». Это может обеспечиваться посредством таких механизмов, как:

- привлечение сезонных работников на условиях срочных трудовых договоров, договоров гражданско-правового характера, либо договоров на оказание услуг;

-привлечение временного персонала посредством аутстаффинга;

- передача части функций на аутсорсинг.

Принятие решения об оптимизации численности персонала за счет привлечения сезонных работников будет осуществляться при условии соблюдения следующих требований:

- низкой вероятности возникновения проблем с привлечением к требуемому моменту времени необходимого числа сезонных работников требуемой квалификации;

- отсутствие рисков экономической безопасности (в частности рисков утечки информации, представляющую собой коммерческую тайну или данных о клиентах, что может повлечь за собой их переманивание к конкурентам);

- наличие экономической целесообразности.

Экономический эффект оптимизации персонала за счет сезонных работников будет оцениваться по следующей формуле:

$$Э_э = ЗП_с \times 1.3 + З_{во} + З_п - ЗП_{ср} \times 1{,}3, \quad (1)$$

где $Э_э$ – экономический эффект;

$ЗП_с$ – сумма годовой заработной платы сотрудников на i-й должности, которые была бы начислена сотрудникам, уволенным (или не набранным) благодаря оптимизации численности персонала;

$З_{во}$ – общая сумма затрат компании на организацию для сезонных работников вводного обучения сезонного работника;

$З_{п}$ – общая сумма затрат на подбор и отбор временных работников;

$ЗП_{ср}$ – прогнозируемый размер заработной платы, которая будет начислена за год временным работникам на i-ой должности.

Так, оптимизация численности персонала ООО «ПК ВентКомплекс» может осуществляться и за счет привлечения временного персонала с помощью аутстаффинга. Его суть заключается в том, что компания заключает договор со специализированным агентством-аутстаффером, который предоставляет компании-заказчику временный персонал. При этом, официально данные сотрудника числятся в штате компании-аутстаффера, и данное агентство отвечает за подбор и отбор персонала, а также оплату их труда. ООО «ПК ВентКомплекс» будет оплачивать данному агентству за услуги по предоставлению временного персонала. Этот метод с организационной точки зрения является более целесообразным, чем привлечение сезонных работников, т.к. он предусматривает меньшую нагрузку на руководителей. Однако он будут применяться в случае, если экономический эффект от применения аутстаффинга будет такой же, как и при привлечении сезонных работников, либо выше. Для исчисления экономического эффекта от оптимизации персонала посредством аутстаффингом будет применяться следующая формула:

$$Э_э = ЗП_с \times 1.3 + - З_а, \quad (12)$$

где $Э_э$ – экономический эффект;

$ЗП_с$ – сумма годовой заработной платы сотрудников на i-й должности, которые была бы начислена сотрудникам, уволенным (или не набранным) благодаря оптимизации численности персонала;

$З_а$ – общая сумма затрат на оплату услуг компании-аутстафферу.

Еще одним механизмом, который может быть применен для оптимизации численности персонала ООО «ПК ВентКомплекс» является передача отдельных второстепенных функций на атусорсинг. Аутсорсинг представляет собой взаимодействие между хозяйствующими субъектами, в рамках которых осуществляется передача определенных функций (как правило, «непрофильных» для предприятия-заказчика) внешним исполнителям-аутсорсерам, подрядчикам или субподрядчикам, специалистам сторонней фирмы. Следует отметить, что данный механизм можно применять не только относительно персонала, у которого наблюдается низкая загруженность в определенные периоды. Данный механизм в целом можно использовать для оптимизации численности сотрудников вне зависимости от степени их загруженности. Аутсорсинг целесообразно использовать при наличии экономического эффекта, который должен исчисляться по следующей формуле

$$Э_a = P_{ср} - P_a, \quad (3)$$

где $Э_а$ – коэффициент эффективности аутсорсинга, %;

$Р_{ср}$ - расходы компании при реализации функции, которую планируется передать на аутсорсинг собственными ресурсами;

$Р_а$ - расходы компании, при передаче функции на аутсорсинг.

В состав расходов компании, на реализацию отдельных функций, которые планируются к передачи на аутсорсинг следует отнести:

- затраты на оплату труда персонала компании за время, затраченное ими на реализацию данной функции;

- страховые взносы во внебюджетные фонды за время, затраченное ими на реализацию данной функции;

- затраты на обслуживание рабочего места за время, затраченное ими на реализацию данной функции.

На последнем этапе оценки потребности ООО «ПК ВентКомплекс» в персонале на долгосрочный период будет осуществляться утверждение

генеральным директором на совещании с функциональными руководителями плановой численности сотрудников предприятия на ближайшие 5 лет (в зависимости от периода, на который составлен долгосрочный план продаж).

Прогноз потребности ООО «ПК ВентКомплекс» будет включаться в себя данные о необходимой численности персонала в разрезе отдельных категорий персонала по каждому году в рамках оцениваемого периода. При этом, данный план должен будет сопровождаться долгосрочным планом действий по оптимизации численности персонала. Перечень и структура данных, которые должны содержаться в данном отчете представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Содержание и структура плана по оптимизации численности персонала

Наименование данных, содержащихся в плане	Значение / характеристика
Суть оптимизации	Указывается информации по каким должностям с посредством каких-механизмов предлагается оптимизация штата
Привлечение сезонных (временных) работников	Указывается следующие данные: - по каким должностям предполагает привлечение сезонных работников, и в каком количестве; - в какие года планируется на работу привлечение сезонных работников; - на какой период в течение года будет осуществляться привлечение сезонных работников; - на каких условиях будут привлекаться в компанию сезонные работники
Аутстаффинг	Указывается следующие данные: - по каким должностям предполагает привлечение на работу временных работников с помощью аутстаффинга, и в каком количестве; - в какие года планируется привлечение временных работников с помощью аутстаффинга; - на какой период в течение года будет осуществляться привлечение временных работников с помощью аутстаффинга; - на каких условиях будут привлекаться временные работники; - какие требования будут предъявляться к агентствам аутстафферам
Аутсорсинг	Указывается следующие данные: - какие функции в какие года и на какой период в течение

	года предполагается их передачу на аутсосинг; - какие условия применения аутсосинга являются оптимальными и какие допустимые; - какие требования будут предъявляться к аутсорсинговой компании

В целом, реализация данной рекомендации позволит:

- повысить эффективность оптимизации персонала предприятий;

- обеспечить высокую точность и объективность оценки потребности предприятия в персонале в долгосрочной перспективе;

- оптимизировать затраты предприятия на оплату труда персонала.

Второй рекомендацией, направленной на совершенствование стратегического управления персоналом в ООО «ПК ВентКомплекс», является разработка модели организации подбора и отбора новых сотрудников. С учетом ограниченного числа руководящих должностей и низкой текучести кадров, среди руководителей подбор новых сотрудников в ООО «ПК ВентКомплекс» должен осуществляться преимущественно за счет внешних источников.

Подбор персонала в ООО «ПК ВентКомплекс» должен осуществляться с помощью двух методов прямого рекрутинга и preliminaring. При этом в качестве приоритетного метода должен выступать именно preliminaring. Суть данного метода заключается в том, что отбор новых сотрудников ведется заблаговременно. За 1-2 года до завершения обучения (до получения высшего или среднего профессионального образования) руководители компании отбирают потенциальных кандидатов среди студентов образовательного учреждения.

При этом, целью отбора является выявление одного или нескольких студентов, которые уже в период обучения демонстрируют высокий уровень знаний и навыков, а также готовностью в обучению и своего развитию. То есть поиск звездочек» - новых сотрудников, обладающий высоким уровнем кадрового потенциала и которые уже в краткосрочной перспективе могут достигать очень высоких показателей, качества, результативности и производительности труда.

Далее, эти студенты будут приглашаться на прохождение практики или стажировки ООО «ПК ВентКомплекс», в период которых будет обеспечиваться:

- адаптация студентов на рабочем месте (поэтому при их трудоустройстве продолжительность их адаптационного периода будет минимальным);

- точная и всесторонняя оценка уровня профессиональной компетентности студента и его кадрового потенциала;

- возможность направления процесса профессионального развития студента (т.е. путем мягких методов стимулирование его к получению нужных для компании знаний и навыков до его трудоустройства в компанию).

Также в данной модели должен быть закреплен обязательный метод отбора, которые должны использоваться и ответственность каждой из сторон за организацию подбора новых сотрудников. Основные функции по подбору и отбору новых сотрудников в ООО «ПК ВентКомплекс» должны будут возлагаться на функциональных руководителей. А именно, они должны будут:

- выявлять потребность в подборе и отборе нового сотрудника;

- размещать информацию об открытой вакансии;

- осуществлять предварительный отбор кандидатов по формальным критериям;

- проводить собеседования с кандидатами;

- организовывать стажировки и практики для студентов.

На генерального директора будут возлагаться обязанности по утверждению отобранных функциональным руководителем кандидатов. В рамках отбора, кандидаты функциональные руководители должны будут применять в обязательном порядке следующие методы:

- анализ резюме, анкеты и документов;

- профессиональное тестирование;

- психологическое тестирование;

- структурированное собеседование;

- наведение справок по кандидатам (проверка рекомендации);

- проверка навыков и умений на практике.

Внедрение данной модели позволит строго распределить ответственность за организацию подбора и отбора новых сотрудников, обеспечить применение широкого спектра методов отбора, а повысить вероятность приема в штат новых сотрудников, обладающих высокий уровнем кадрового потенциала. Все это окажет положительное влияние на эффективность кадрового обеспечения деятельности ООО «ПК ВентКомплекс». Далее оценим эффективность предлагаемых рекомендаций.

3.2 Оценка эффективности разработанных рекомендаций по совершенствованию системы стратегического управления персоналом ООО «ПК ВентКомплекс»

Оценивая эффективность разработанных рекомендаций, в первую очередь следует отметить, что они заключаются лишь в изменении административных регламентов. И их внедрение не будет обуславливать рост затрат ООО «ПК ВентКомплекс». Но при этом, их внедрение должно способствовать:

- повышению точности прогноза потребностей компании в персонале в долгосрочной перспективе;

- оптимизации численности персонала;

- повышению качества отбора кандидатов и уровню профессиональной компетентности новых сотрудников.

Для оценки данного влияния в рамках настоящей работы был применен метод экспертной оценки. В качестве экспертов были приглашены следующие сотрудники ООО «ПК ВентКомплекс»:

- генеральный директор;

- коммерческий директор;

- начальник отдела продаж;

- директор по логистике;

- заведующих складом.

Изначально экспертов ознакомили с результатами исследования эффективности стратегического управления персоналом в ООО «ПК ВентКомплекс». А также с выявленными проблемами в организации стратегического управления в данной сфере. Далее им представили для ознакомления данные о сути предлагаемых рекомендаций по совершенствованию стратегического управления в ООО «ПК ВентКомплекс». Потом экспертам предложили оценить, какое влияние окажет реализация предложенных рекомендаций на

- повышение точности прогноза потребностей компании в персонале в долгосрочной перспективе;

- оптимизацию численности персонала;

- повышение уровня профессиональной компетентности новых сотрудников.

Для оценки им предлагалось использовать шкалу от -5 до +5 баллов, где:

- 5 баллов – очень сильное влияние;

- 4 балла – сильное влияние;

- 3 балла – существенное влияние;

- 2 балла – заметное влияние;

- 1 балл – несущественное влияние;

- 0 баллов – не окажет какого-либо влияния.

Если влияние, по мнению экспертов, оказывало бы негативное влияние (снижало бы точность оценки потребности в персонале в долгосрочной перспективе, препятствовала бы оптимизации персонала или приводила бы к тому, что уровень профессиональной компетентности снизился относительно текущего уровня), то они должны были бы при оценке указывать баллы со

знаком минус. В обратной ситуации, когда реализация предложенных рекомендаций оказывала бы положительное влияние, они должны указывать баллы со знаком плюс. Результаты экспертной оценки влияния предложенных рекомендаций представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Экспертная оценка влияния реализации предложенных рекомендаций на отдельные характеристики стратегического управления персоналом ООО «ПК ВентКомплекс»

Эксперт	Оценка влияния на данную характеристику, баллы		
	Повышение точности прогноза потребностей компании в персонале в долгосрочной перспективе	Оптимизация численности персонала	Повышение уровня профессиональной компетентности новых сотрудников
Генеральный директор	+4	+5	+3
Коммерческий директор	+4	+5	+3
Начальник отдела продаж	+3	+4	+2
Директор по логистике	+4	+4	+3
Заведующих складом	+4	+4	+2
Средний балл	+3,8	+4,4	+2,6

Согласно данным таблицы 3.2, реализация предложенных рекомендаций окажет сильное благоприятное влияние на повышение точности прогноза потребностей компании в персонале в долгосрочной перспективе, а также на эффективность деятельности по оптимизацию численности персонала.

Также реализация предложенных рекомендаций окажет существенное влияние на повышение уровня профессиональной компетентности новых сотрудников. То, что повышение эффективности стратегического управления персоналом будет обеспечиваться без повышения затраты компании уже само по себе свидетельствует об их экономической целесообразности.

Однако для демонстрации экономической эффективности реализации предложенных рекомендаций дадим оценку экономического эффекта от их реализации с точки зрения снижения затрат ООО «ПК ВентКомплекс» благодаря оптимизации численности персонала. Для этого экспертам, привлекаемым ранее, предложили оценить, на сколько бы сотрудников удалось снизить численность персонала ООО «ПК ВентКомплекс» в 2022 году, если бы данные рекомендации были бы внедрено заблаговременно. Результаты экспертной оценки представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.2

Экспертная оценка численности персонала, которых был бы сокращен в 2022 году благодаря оптимизации при условии заблаговременной реализации предложенных рекомендаций

Эксперт	Численность сотрудников, сокращенных в рамках оптимизации, чел.
Генеральный директор	2,0
Коммерческий директор	3,0
Начальник отдела продаж	3,0
Директор по логистике	4,0
Заведующих складом	3,0
Средний балл	3,0

Согласно данным таблицы 38, благодаря внедрению предлагаемых рекомендаций можно обеспечить сокращение численности персонала ООО «ПК ВентКомплекс» на 3 сотрудников.

В 2022 году средняя заработная плата специалиста в ООО «ПК ВентКомплекс» составляла 41 638 руб. в месяц. Соответственно, в год затраты компании на оплату труда персонала (с учетом снижения страховых взносов во внебюджетные фонды) снизятся на: 41 638 руб. * 12 месяцев * 130% * 3 чел. = 1 948,6 тыс. руб.

По оценкам главного бухгалтера ООО «ПК ВентКомплекс» затраты компании на организацию отбора, найма и обучения одного сезонного сотрудника будут составлять около 18 тыс. руб. С учетом этой оценки,

затраты компанию на привлечение сезонных сотрудников на 5 месяцев с учетом выплачиваемой ими заработной платы составят: (18 тыс. руб. + 5 * 41 638 тыс. руб. * 130%) * 3 чел. = 865,9 тыс. руб.

Экономический эффект от оптимизации численности персонала: 1948,6 тыс. руб. – 865,9 тыс. руб. = 1 082,7 тыс. руб.

Таким образом, реализация предлагаемых рекомендаций, направленных на совершенствование стратегического управления в ООО «ПК ВентКомплекс», является экономически эффективной. Далее рассмотрим риски реализации мероприятий по совершенствованию системы стратегического управления персоналом ООО «ПК ВентКомплекс».

3.3 Риски реализации мероприятий по совершенствованию системы стратегического управления персоналом ООО «ПК ВентКомплекс»

Рассматривая риски, связанные с реализацией предложенных рекомендаций, в первую очередь следует отметить, что это может оказать неблагоприятное влияние на стабильность кадрового состава. Ведь предлагаемая модель оценки потребности ООО «ПК ВентКомплекс» в значительной степени будет ориентирована на оптимизацию численности персонала, которая может предполагать, в том числе и увольнение отдельных сотрудников. И поэтому, сотрудники не будут уверены в своем будущем и стабильности своего рабочего места. Что будет стимулировать их к поиску другого рабочего места. Оценивая вероятность возникновения данного риска, следует учитывать следующие аспекты:

1. На протяжении всего периода деятельности в компании не осуществлялось сокращение штатов или действия по освобождению персонала, поэтому персонал не ожидает от руководства подобных действий

2. В 2020-2022 годах выручка компании увеличивалась и сохранение этой тенденции ожидается в следующие года, поэтому оптимизация в первую

очередь будет предусматривать сдерживание роста численности персонала, а не сокращение штата;

3. Сам регламент оценки потребности компании в персонале в долгосрочном периоде будет доведен до сведения только до руководителей компании. При этом, линейный персонал не будет привлекаться к стратегическому кадровому планированию. Поэтому специалисты и рабочие ООО «ПК ВентКомплекс» не будут целенаправленно информироваться об ориентации новой модели оценки потребности компании в персонале в долгосрочной перспективе на оптимизацию численности персонала.

Поэтому вероятность наступления данного риска следует оценить, как низкую. Более того, вряд ли это приведет к тому, что большая часть персонала станет искать другое место работы – большинство сотрудников, даже если будут опасаться этого, не будут предпринимать активных действий, пока не будет увольнений. Поэтому ущерб от данного риска следует оценить, как низкий. Для профилактики возникновения данного риска руководители ООО «ПК ВентКомплекс» должны обеспечивать максимальную информационную открытость. То есть доносить до работников результаты оценки потребности компании в сотрудниках в долгосрочной перспективе и принятых решений по оптимизации персонала (в ближайшие 3-5 лет).

Еще один риск заключается в том, что новая модель оценки потребности компании в персонале в долгосрочной перспективе не оправдает возложенных на неё надежд, и не будет обеспечивать достаточную точность оценки. С учетом применения нескольких методов оценки (не только метода экспертной оценки, но и нормативного метода), а также привлечения всех руководителей вероятность данного события следует оценить как среднюю. Но и в настоящее время точность оценки является достаточно низкой, поэтому это в худшем случае приведет к возникновению малого ущерба.

Также в качестве риска следует отметить, что руководители не поймут или не смогут применять предложенные модели и стратегическое управление

персоналом по этим направлениям в принципе не будет осуществляться. Следует отметить, что руководители ООО «ПК ВентКомплекс» обладают высоким уровнем профессиональной компетентности, а сами методы не предполагают применение сложных методов и технологий. Поэтому вероятность наступления данного события оценивается как низкая.

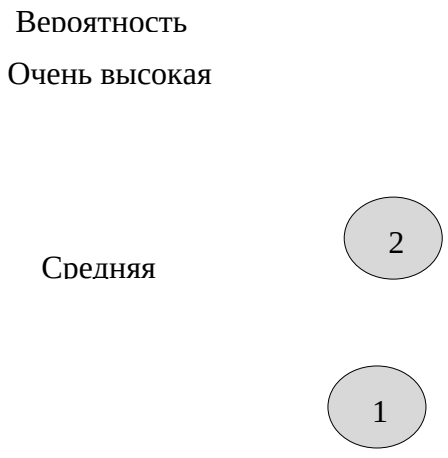
При этом, в настоящее время по одному из них и так стратегическое управление не осуществляется, а по другому является не эффективным. Поэтому возникновение данного риска не повлечет за собой существенного ущерба. Обобщение данных по рискам представлено в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Анализ рисков, связанных с внедрение предлагаемых рекомендаций в ООО «ПК ВентКомплекс» (Ferma)

Наименование риски	Ущерб	Вероятность наступления	Методы предупреждения
1. Снижение кадровой стабильности и увольнение персонала из-за неуверенности в будущем в компании	Малый	Малый	Максимальная информационная открытость оценка потребностей компании в сотрудниках в долгосрочной перспективе и планов по оптимизации персонала
2. Низкая точность оценки потребности компании в персонале	Средний	Малый	Мониторинг точности оценки и при необходимости коррекции спектра применяемых методов.
3. Стратегическое планирование по данным направлениям не будет осуществляться	Малый	Малый	Детальное информирование руководителей о сущности и особенностях новых методелей

Карта рисков представлена на рисунке 3.2.



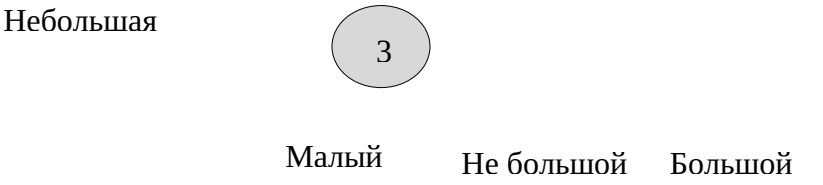


Рис. 3.2. – Карта рисков при реализации предлагаемых рекомендаций

В целом следует отметить, что внедрение предлагаемых рекомендаций не будет обуславливать возникновение большого числа рисков, при этом все риски имеют низкую вероятность их возникновения, а ущерб от большинства их них также оценивается как низкий. Также по каждому выявленному риску, обуславливаемому реализацией предлагаемых рекомендаций, были выработаны меры, которые позволяют свести вероятность их появления или их влияние на эффективность деятельности компании к минимуму.

Заключение

Стратегическое управление персоналом - это целенаправленная деятельность по удовлетворению потребности в квалифицированных, приверженных и высокомотивированных сотрудниках, способных обеспечить решение стратегических целей и задач организации. Стратегическое управление осуществляется посредством разработки и реализации кадровой стратегии организации. Можно выделить две основные цели стратегического управления персоналом организации:

- формирование кадрового потенциала организации, способного обеспечить достижение корпоративных целей и задач и успешную реализацию стратегии развития компании;

- обеспечение высокой эффективности использования кадрового потенциала организации.

Спектр применяемых методов и инструментов стратегического управления персоналом организации в значительной степени определяется тем, в соответствии с каким типом сформирована стратегия развития организации в целом. К основным методам стратегического управления персоналом следует отнести:

-нормативным метод;

- статистический метод;

- сравнительный метод;

- метод экспертных оценок;

- метод дельфи.

В рамках настоящей работы исследовалась практика организации стратегического управления на ООО «ПК ВентКомплекс». Данная компания занимается оптовой торговлей вентиляционно-отопительного оборудования на территории Свердловской области и Удмурдской республики. Специализируется компания на корпоративном сегменте. Основными клиентами ООО «ПК ВентКомплекс» являются:

- промышленные предприятия;

- бизнес-центры;

- предприятия общественного питания;

- строительные организации.

ООО «ПК ВентКомплекс» является успешно развивающейся компанией, что находит отражение в существенном росте выручки, прибыли и рентабельности её деятельности. Следует отметить, что стратегия развития ООО «ПК ВентКомплекс» предусматривает за следующие 5 лет еще более активный рост выручки и прибыли компании. Однако для реализации данных планов необходимо обеспечить высокую эффективность кадрового обеспечения деятельности компании. Поэтому на ООО «ПК ВентКомплекс» крайне важную роль играет стратегическое управление персоналом.

В компании рационально выстроено стратегическое управление профессиональным развитием персонала, а также мотивацией сотрудников. Эффективность стратегического управления по данным направлениям является высокой. И они не нуждаются в совершенствовании, в отличие от стратегического управления, в части оценки потребности компании в персонале в долгосрочной перспективе. Эффективность данного направления стратегического управления в ООО «ПК ВентКомплекс» является низкой в следствие следующих недостатков:

- применение узкого спектра методов – фактически все решения принимаются на основе субъективных мнений и суждений руководителей, т.е. методом экспертной оценки;

- долгосрочное кадровое планирование потребности в персонале в ООО «ПК ВентКомплекс» ориентировано только на определении - сколько дополнительно сотрудников необходимо принять для успешного выполнения задач и плана по продажам, го при этом не оценивается возможности оптимизации численности сотрудников;

- не осуществляется оценка правильности и точности долгосрочного прогноза потребности компании в персонале и его коррекция.

Существенной проблемой стратегического управления персоналом в ООО «ПК ВентКомплекс» является то, что, фактически, стратегическое управление подбора и отбора персонала не осуществляется в принципе. Во-первых, это не позволяет обеспечить наличие возможности применения определенных методов подбора персонала, предусматривающих длительные циклы (к примеру, preliminaring). Во-вторых, фактически отсутствует стратегия отбора новых сотрудников, а, соответственно, реализация данного направления кадровой работы осуществляется без должной регламентации.

На основании проведенного исследования стратегического управления персоналом в ООО «ПК ВентКомплекс» явственно следует, что в компании необходимо повысить эффективность оценки потребности компании в персонале. С этой целью в рамках настоящей работы была разработана модель долгосрочной оценки потребности в персонале. Данная модель характеризуется:

1. Привлечением к оценке потребности в персонале руководителей всех уровнем, что повышает точность и объективность оценки.

2. Использование по оценке потребности в персонале не только метода экспертной оценки, как в настоящее время, но нормативного метода.

3. Рассмотрение возможности оптимизации численности персонала организации за счет различных механизмов, таких как:

- привлечение сезонных работников;

- привлечение временных работников с помощью аутстаффинга;

- передача части функций второстепенных на аутсорсинг.

В целом реализация данной рекомендации позволит:

- повысить эффективность оптимизации персонала предприятий;

- обеспечить высокую точность и объективность оценки потребности предприятия в персонале в долгосрочной перспективе;

- оптимизировать затраты предприятия на оплату труда персонала.

Второй рекомендаций, направленной на совершенствование стратегического управления персоналом в ООО «ПК ВентКомплекс»

является разработка модели организации подбора и отбора новых сотрудников. Внедрение данной модели позволит строго распределить ответственность за организацию подбора и отбора новых сотрудников, обеспечить применение широкого спектра методов отбора, а повысить вероятность приема в штат новых сотрудников, обладающих высокий уровнем кадрового потенциала. Все это окажет положительное влияние на эффективность кадрового обеспечения деятельности ООО «ПК ВентКомплекс».

Список литературы

Нормативно-правовые акты

1. Конституция Российской Федерации (принята на всенародном голосовании 12 декабря 1993 г.) // Собрание законодательства Российской Федерации от 4 августа 2014 г. №31 ст. 4398.

2. Трудовой кодекс Российской Федерации принят Федеральным законом №197-ФЗ от 30 декабря 2001 года // Собрание законодательства Российской Федерации от 5 марта 2007 года. №10 ст. 1152.

Научная и учебно-методическая литература

3. Аверченко Л.К. Управление персоналом в организации: учебное пособие для всех форм обучения / Л.К. Аверченко. - Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2020. - 203 с.

4. Анисимов А. Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов / А.Ю. Анисимов, О.А. Пятаева, Е.П. Грабская. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 278 с.

5. Базаров М.М. Организационная психология: учебник / Т.Ю. Базаров, А. Б. Леонова, М. М. Абдуллаева. - М.: ИНФРА-М, 2020. - 429 с.

6. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для вузов / Т.Ю. Базаров. – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 381 с.

7. Барков. С.А. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / С.А. Барков. – М. : Издательство Юрайт, 2023. - 427 с.

8. Былков В.Г. Нормирование труда : учебное пособие для вузов / В.Г. Былкова. М. : Издательство Юрайт, 2022. - 537 с.

9. Гончарова, Н.В. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда : учебное пособие / Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 162 с.

10. Горленко, О.А. Управление персоналом: учебник для среднего профессионального образования / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаева.- М.: Издательство Юрайт, 2019.- 249 с.

11. Горелов, Н.А. Оплата труда персонала: методология и расчеты: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Горелов. – Москв : Издательство Юрайт, 2020. – 412 с.

12. Глухов В.П. Управление персоналом: учеб. пособие / Глухов В.П., Скиба М.В.– Самара: Изд-во Самарского университета, 2018. – 80с.

13. Диких В.А. Управление трудовыми ресурсами организации: учебное пособие / В.А. Диких. – Красноярск: Научно-инновационный центр, 2022. – 62 с.

14. Дубровина Н.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Н.А. Дубровина, Ю.И. Ряжева. – Самара: Издательство Самарского университета, 2022. – 80 с.

15. Дуракова И.Б. Управление персоналом: учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева; под ред. И. Б. Дураковой. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 570 с.

16. Евтихов О.В. Управление персоналом организации: учебное пособие / О.В. Евтихов. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 297 с.

17. Иванов Н.П. Технологии управления персоналом: учебно-методическое пособие / Н.П. Иванов, И.Н. Киселёва, Л.В. Малкина – Ставрополь: Изд-во СтГМУ, 2019. – 136 с.

18. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник / А.Я, Кибанов. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 440 с.

19. Кибанова Л.Н., Управление персоналом: учебное пособие / Л. Н. Кибанова, А. Я. Кибанов. – М. : КноРус, 2022. - 201 с.

20. Коргова М.А. Менеджмент. Управление организацией: учебное пособие / М.А. Коргова. М.: Издательство Юрайт, 2020 – 197 с.

21. Лапшова О.А. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов / О.А. Лапшов. – М. : Издательство Юрайт, 2023. - 406 с.

22. Литвак Б.Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак М. :Издательство Юрайт, 2022. - 507 с.

23. Литвинюк А.А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. Теория и практика: учебник для бакалавров / А.А. Литвинюк. – М. : Издательство Юрайт, 2019. – 398 с.

24. Литвинюк А.А. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А.А. Литвинюк М. : Издательство Юрайт, 2023. – 461 с.

25. Максимцев И.А. Управление человеческими ресурсами : учебник для вузов / И. А. Максимцев. – М. : Издательство Юрайт, 2023. – 467 с.

26. Маслов Е.В. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова, Ю.А. Масалова, В.П. Осипов; под ред. С.И. Сотниковой. – М.: ИНФРА-М, 2019. - 513 с.

27. Моисеенко Ж.Н. Прогнозирование и планирование деятельности предприятия: учебное пособие / Ж.Н. Моисеенко. Ростов-на-Дону : Донской ГАУ, 2019. - 154 с.

28. Москвитина Н.В. Кадровая политика и кадровый аудит: учебное пособие. – Иркутск : Изд-во ИГУ, 2018. – 109 с.

29. Муханова Г.К. Стратегический менеджмент: Учебник / Г.К. Муханова. - Алматы: КазАТиСО: Центр оперативной печати, 2020. – 226 с

30. Никонорова С. А. Регламентация, нормирование и оплата труда : учебное пособие / С. А. Никонорова, М. В. Рахова . – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021. – 99 с.

31. Никитина А.С. Управление человеческими ресурсами в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие для вузов / А.С. Никитина, Н. Г. Чевтаева. – М. : Издательство Юрайт, 2023. – 187 с.

32. Одегов Ю.Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко.М. : Издательство Юрайт, 2021. – 467 с.

33. Одегов Ю.Г. Кадровая политика и кадровое планирование : учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов . М. : Издательство Юрайт, 2022. - 575 с.

34. Подвербных О. Е. Стратегическое управление человеческими ресурсами / О. Е. Подвербных. – Красноярск : Издательстов «СибГУ им. М. Ф. Решетнева», 2020. – 200 с.

35. Ружанская Л.С. Стратегический менеджмент: учебное пособие / ЛЛ.С. Ружанская. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. — 112 с.

36. Сотникова С.И. Управление персоналом организации: современные технологии : учебник / С. И. Сотникова, Е. В. Маслов, Н. Н. Абакумова [и др.] ; под ред. С. И. Сотниковой. - М. : ИНФРА-М, 2020. — 513 с.

37. Соловова Н.В. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / Н.В. Соловова [и др.]. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2019. – 138 с.

38. Чмышенко Е.Г. Стратегическое управление предприятием : учебное пособие. - Оренбург : Издательство ОГУ. - 2021. – 135 с.

39. Чуваткин П.П. Управление персоналом гостиничных предприятий: учебник для вузов / П.П. Чуваткин, С.А. Горбатов – М.: Издательство Юрайт, 2021. – 280 с.

40. Федорова Н.В. Управление персоналом: Учебник. / Фёдорова Н.В., Минченкова О.Ю. - Москва: КноРус, 2020. - 216 с.

41. Филющенко Л. И. Трудовое право: учебное пособие / Л.И. Филющенко, И. Н. Плешакова. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 204 с.

42. Хадасевич Н.Р. Кадровая политика организации и управление персоналом : учебное пособие / Н. Р. Хадасевич, Е. А. Адаменко, И. Н. Плесовских, Е. Н. Покатиловская. - Сургут : СурГУ, 2022. - 41 с.

Периодические издания

43. Березовская А.А. Управление мотивацией персонала на предприятия / А.А. Березовская, Е.А. Березовская // Научный журнал молодых ученых. - 2022. - №1 (26). - С. 101-103.

44. Булгакова М.С. Оценка эффективности систем мотивации персонала тендерного отдела / М.С. Булгакова // Экономика и социум. - 2021. - №12-1 (91). - С. 870-83

45. Горбунов А.А., Стратегическое управление персоналом: зарубежные подходы. / А.А. Горбунов // Сибирская финансовая школа. – 2019 - №2 – С.89-92.

46. Дуров Р.С. Стадии процесса кадрового планирования. Методы прогнозирования кадровых потребностей / Р.С. Дуров // Молодой исследователь Дона. - 2019. №6 (21). С. 113-116

47. Миронова, Н.А. Система управления персоналом на современном предприятии / Н.А. Миронова // Московский экономический журнал. 2019. - 7. С. 649-657.

48. Скитёва Е.И. Стратегическое управление персоналом в условиях цифровизации / Е.И. Скитёва // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. - 2021. -№12-1. - С. 150-154

49. Тесленко И.Б. Стратегии управления персоналом, их классификация и характеристика // Молодой ученый. - 2019. - № 22 (260). - С. 595-598.

Интернет-ресурсы

50. Толковый словарь русского языка С.И. Ожегова [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://gufo.me/dict/ozhegov/ (Дата обращения 18.11.2023)

51. Как разработать стратегию управления персоналом. [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.hr-director.ru/article/66541-opredelyaem-strategiyu-upravleniya-personalom (дата обращения 26.11.2023).

52. Казарян И.Р., Обзор зарубежных моделей управления персоналом / И.Р. Казарян [Электронный ресурс] – Режим доступа://: https://7universum.com/ru/economy/archive/item/6031 (дата обращения: 25.11.2023).

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Использованные в работе материалы и концепции из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них.

Экземпляр текста и его электронный вариант сданы на кафедру.

«__»_____ 2023 г. _____

(подпись)