



**Уральский  
федеральный  
университет**

имени первого Президента  
России Б.Н.Ельцина

**Уральский гуманитарный  
институт**

**Ю. А. ТОКАРЕВА  
Е. О. ГАСПАРОВИЧ**

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-методическое пособие



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
УРАЛЬСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ ПЕРВОГО ПРЕЗИДЕНТА РОССИИ Б. Н. ЕЛЬЦИНА

Ю. А. Токарева, Е. О. Гаспарович

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано методическим советом  
Уральского федерального университета  
для студентов вуза, обучающихся  
по направлению подготовки  
38.04.03 «Управление персоналом»

Екатеринбург  
Издательство Уральского университета  
2024

УДК 005.95/96(07)  
ББК У291.6-21я7  
Т51

Рецензенты:

кафедра педагогики и педагогической компаративистики  
Уральского государственного педагогического университета  
(и. о. заведующего кафедрой кандидат педагогических наук,  
доцент Е. В. Донгаузер);

Н. И. Мазурчук, кандидат педагогических наук,  
доцент кафедры экономики и менеджмента  
Уральского государственного педагогического университета

**Токарева, Ю. А.**

Т51 Стратегическое управление персоналом : учебно-методическое пособие / Ю. А. Токарева, Е. О. Гаспарович ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2024. — 296 с. : ил. — Библиогр.: с. 265–276. — 30 экз. — ISBN 978-5-7996-3846-7. — Текст : непосредственный.

ISBN 978-5-7996-3846-7

Учебно-методическое пособие, предназначенное для изучения учебного модуля «Стратегическое управление персоналом», содержит обширный теоретический материал по теме; практические задания с методическими указаниями и тесты; список информационных ресурсов, рекомендуемых для выполнения заданий и написания курсовых работ; критерии допуска к итоговой аттестации и примерные вопросы к итоговой аттестации по учебному модулю.

Для студентов магистратуры очной и заочной форм обучения по программе «Технологии управления персоналом» специальности «Управление персоналом».

УДК 005.95/96(07)  
ББК У291.6-21я7

# Оглавление

Предисловие .....	6
<b>Раздел 1. Стратегический менеджмент и его значение в управлении человеческими ресурсами современных организаций .....</b>	<b>10</b>
1.1. Введение в стратегическое управление персоналом .....	10
<i>Практическое задание 1</i> .....	17
1.2. Стратегическое управление персоналом: предпосылки формирования и современное состояние научной отрасли .....	19
<i>Практическое задание 2</i> .....	34
1.3. Стратегия, стратегия управления, стратегическое управление персоналом: понятие, сущность и содержание .....	35
Определение понятия «стратегия» (36). Об эволюции понятия «стратегия» (37). Стратегия управления: понятие и сущность (41). Стратегия: сущность ресурсной базы и содержание (43). Сущность ресурсной базы стратегии (46). Содержание стратегии (46). Элементы содержания стратегии управления персоналом (51). Составляющие содержания стратегии управления персоналом (53).	
<i>Практическое задание 3</i> .....	54
1.4. Документационное обеспечение стратегического управления человеческими ресурсами организации .....	56
Нормативно-правовое обеспечение процессов стратегического управления персоналом (57). Документационное обеспечение процессов стратегического управления персоналом (59). Особенности нормативно-правового и документационного обеспечения процессов стратегического управления персоналом в УрФУ (60).	
<i>Практическое задание 4</i> .....	62
<b>Раздел 2. Методология и теория стратегического управления персоналом .....</b>	<b>64</b>
2.1. Методологические основы исследования стратегического управления персоналом .....	64
<i>Практическое задание 5</i> .....	69

2.2. Корреляция стратегического менеджмента и управления персоналом .....	71
<i>Практическое задание 6</i> .....	77
2.3. Общетеоретические основы стратегического управления персоналом .....	79
<i>Практическое задание 7</i> .....	84
2.4. Методы стратегического менеджмента как основа управления персоналом .....	86
<i>Основные методы стратегического менеджмента</i> .....	87
Определение жизненного цикла предприятия (89). Технология построения «дерева целей» (102). SWOT-анализ (104). GAP-анализ (109). Портфельный анализ (113).	
<i>Дополнительные методы стратегического менеджмента</i> .....	117
PEST-анализ, или STEP-анализ (118). Модель «пяти сил конкуренции» М. Портера (118). SNW-анализ (119). Матрица АДЛ (ADL) (119). Модель И. Ансоффа (119). Матрица Д. Абе-ля (119).	
<i>Практическое задание 8</i> .....	121
2.5. Методы стратегического управления персоналом .....	122
Ранжирование стратегических задач (123). Метод управления персоналом по слабым и сильным сигналам (124). Метод управления персоналом в условиях стратегических неожиданностей (125). Выбор стратегических позиций (126). Метод управления стратегическим набором (127).	
<i>Практическое задание 9</i> .....	129
<b>Раздел 3. Практика стратегического управления человеческими ресурсами современных организаций</b> .....	131
3.1. Актуальность стратегического менеджмента управления персоналом в условиях цифровизации .....	131
3.2. Организационная культура как механизм стратегического управления человеческими ресурсами.....	135
3.3. Управление профессиональными компетенциями управленческого персонала как элемент стратегического управления персоналом организации .....	140
3.4. Профессиональные компетенции управленческого персонала как элемент развития организации .....	146
3.5. Профайлинг персонала как актуальный тренд стратегического управления человеческими ресурсами организации.....	150

3.6. Благополучие персонала как актуальный тренд стратегического управления человеческими ресурсами организации.....	157
3.7. Модернизация системы ротации военнослужащих на основе стратегического управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации .....	164
3.8. Формирование резерва управленческих кадров предприятия как стратегический HR-тренд.....	171
3.9. Особенности системы антикризисного управления персоналом организации на основе стратегического управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации .....	177
3.10. Управление карьерой женщины в условиях цифровизации как направление стратегического планирования .....	182
3.11. Портрет дистанционного сотрудника в контексте стратегического управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации.....	192
Итоговая домашняя работа .....	202
Итоговая контрольная работа .....	204
Тестовые задания для подготовки к экзамену .....	206
Глоссарий .....	243
Список библиографических ссылок .....	265
Список рекомендуемых информационных ресурсов.....	277
<i>Приложение 1. Критерии допуска к итоговой аттестации по учебному модулю «Стратегическое управление персоналом» .....</i>	<i>291</i>
<i>Приложение 2. Примерные вопросы к итоговой аттестации по учебному модулю «Стратегическое управление персоналом» .....</i>	<i>292</i>
<i>Приложение 3. Общие требования к выполнению и оформлению практических заданий .....</i>	<i>294</i>

## Предисловие

Стратегическое управление персоналом является направлением в исследованиях, позволяющих выявить специфику и потенциал профессиональной деятельности, осуществляемой менеджером управления персоналом при стратегическом планировании и организации процесса управления персоналом.

Учебный модуль «Стратегическое управление персоналом» носит междисциплинарный характер и опирается на результаты исследований и концептуальные разработки социальных и управленческих наук. Данный модуль предусматривает:

- ознакомление студентов с основами стратегического менеджмента в целом и спецификой стратегического управления персоналом в условиях современного менеджмента в частности;
- освоение методологии и методов стратегического управления персоналом;
- знакомство с практикой реализации стратегического управления человеческими ресурсами современных организаций.

Цель освоения учебного модуля «Стратегическое управление персоналом» — формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков по эффективному стратегическому управлению персоналом.

Учебный модуль должен сформировать у студентов следующие компетенции:

- способность применять фундаментальные знания (на продвинутом уровне) при решении теоретических, практических или исследовательских задач (ОПК-1);
- способность осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий, в том числе в цифровой среде (УК-1);
- способность анализировать и критически оценивать передовые практики и результаты научных исследований по управлению персоналом и в смежных областях, разрабатывать мероприятия по эффективной работе персонала, моделировать и выстраивать внутренние коммуникации персонала (ПК-11);

— способность разрабатывать стратегию развития кадрового потенциала организации, корпоративные социальные программы, системы мотивации и оценки персонала, проводить социологические исследования и формировать корпоративную культуру (ПК-14).

Учебно-методическое пособие помогает магистранту в освоении одноименной дисциплины.

В результате освоения дисциплины магистрант должен:

— знать возможности применения фундаментальных теоретических положений и методологических подходов к решению теоретических, практических или исследовательских задач в своей профессиональной области;

— различать стратегию и политику управления персоналом, знать передовые методы, способы и инструменты управления персоналом;

— концептуализировать стратегию развития кадрового потенциала организации, управления мотивацией и системами оценки работников;

— определять этапы разработки стратегии действий, в том числе в цифровой среде, и методы решения проблемных ситуаций;

— идентифицировать типы организационных структур, понимать логику их построения;

В результате освоения дисциплины у магистранта формируются следующие умения:

— самостоятельно выявлять проблемные ситуации в своей профессиональной области, используя фундаментальные теоретические положения и принципы;

— определять методологические подходы к решению теоретических, практических или исследовательских задач;

— выявлять проблемные ситуации, используя методы системного подхода и критического анализа;

— обосновывать выбор стратегии для достижения поставленной цели, в том числе в цифровой среде, с учетом ограничений, рисков и моделируемых результатов;

— анализировать проблемную ситуацию, выявлять и определять способы ее разрешения;

— определять функционал и должностные обязанности работников структурных подразделений;

— описывать организационную структуру, цели, задачи, функции структурного подразделения;

— объяснять возможности применения фундаментальных теоретических положений и методологических подходов к решению

теоретических, практических или исследовательских задач в своей профессиональной области;

- осуществлять разработку и проводить оценку вариантов решения теоретических, практических или исследовательских задач, применяя фундаментальные теоретические положения, принципы и методологические подходы;

- использовать эффективные стратегии действий для решения проблемной ситуации, в том числе в цифровой среде, с учетом оценки ограничений, рисков и моделируемых результатов;

- использовать методы критического анализа и системного подхода в разработке стратегии действий для решения проблемных ситуаций, в том числе в цифровой среде;

- выстраивать конструктивные межличностные коммуникации;

- разрабатывать планы рекомендуемых мероприятий по внедрению передовых методов кадровой работы в организации.

Магистрант также должен демонстрировать следующие навыки и опыт деятельности:

- аналитические способности и критическое мышление;

- системное мышление;

- понимание основных методов системного подхода и критического анализа проблемных ситуаций;

- внимательность и усердие в поиске и применении фундаментальных знаний.

Данное учебно-методическое пособие создано в помощь магистрантам для проведения авторских исследований в области стратегического управления персоналом с учетом индивидуальных научных интересов. Магистрант имеет возможность использовать каждый раздел учебно-методического пособия как основу для собственного исследования.

Поскольку стратегическое управление персоналом является многоплановым процессом и имеет разновекторные пути решения управленческих проблем, то в каждом разделе пособия основной понятийно-категориальный аппарат представлен в разных ракурсах, в большом спектре научно обоснованных формулировок. В первом и втором разделах представлен классический взгляд на научно-понятийный аппарат стратегического управления персоналом. В третьем разделе основные понятия и категории уточняются и представлены с точки зрения решения конкретных управленческих задач.

Для закрепления полученных знаний и самоконтроля студенту необходимо пройти тестовый контроль (материалы представлены

в конце пособия), а также выполнить 9 практических и 2 контрольных задания.

Учебно-методическое пособие содержит расширенный список рекомендуемых информационных ресурсов, который служит библиографической базой для выполнения заданий и для написания курсовых работ по учебному модулю «Стратегическое управление персоналом»

## **Раздел 1**

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ЕГО ЗНАЧЕНИЕ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**

### **1.1. Введение в стратегическое управление персоналом**

В условиях колоссального развития мировой экономики компаниям необходимо «успевать» за ее изменениями. Для этого они должны постоянно работать над своей конкурентоспособностью. Ее формирование и поддержание — многолетняя, кропотливая и затратная работа, однако обязательная в условиях постоянно изменяющегося рынка. Стратегический менеджмент как раз и представляет из себя комплекс мер по разработке и поддержанию индивидуальной стратегии организации, направленной как внутрь нее, так и вне.

Стратегический менеджмент включает в себя огромное количество направлений деятельности, одно из которых — стратегическое управление персоналом. Понятие и сущность этого термина имеет вполне определенное содержание, и данный материал раскрывает суть, цели и задачи стратегического управления персоналом, его место в системе стратегического менеджмента.

Стратегическое управление персоналом влияет на развитие человеческих ресурсов организации. Раскрывая особенности реализации стратегического управления персоналом, первоначально важно определиться с категорией «развитие персонала».

П. Юнг дает следующее определение этого термина: «Развитие персонала является систематическим процессом, ориентированным на формирование сотрудников, отвечающих потребностям предприятия, и в то же время на изучение и развитие производительного и образовательного потенциала сотрудников предприятия» [Юнг, с. 43]. А. П. Егоршин определяет развитие человеческих ресурсов как «комплексный и непрерывный процесс всестороннего развития личности работников организации с целью повышения эффективности

их работы» [Егоршин, с. 10]. По мнению В. М. Масловой, «развитие персонала — это совокупность мероприятий, направленных на развитие человеческого потенциала предприятий» [Маслова, с. 10]. В трактовке П. Э. Шлендера, «развитие человеческих ресурсов — это система мероприятий, направленных на поддержку способных к обучению работников, распространение знаний и передового опыта, обучение молодых квалифицированных сотрудников, осознание управленческим персоналом важности развития сотрудников и снижения текучести кадров» [цит. по: Егоршин, с. 22].

Аккумулируя труды других исследователей, можно выделить следующие определения в рамках изучаемого вопроса.

*Развитие персонала* представляет собой комплекс мер, содержащих профессиональное обучение, повышение квалификации и переподготовку кадров, включающих планирование персональной карьеры работников в организации. Это система взаимосвязанных действий, которые включают разработку стратегии, процессы прогнозирования и планирования запаса и потребности в персонале, управление профессиональным ростом и карьерой, а также организацию тренингов, обучения сотрудников, их адаптации, формирование организационной культуры [Гаспарович, 2012а, с. 115].

*Профессиональное развитие персонала* раскрывается как процесс подготовки персонала к выполнению производственных задач и обновленных функций, построения карьеры путем занятия новых должностей [Корпоративная культура..., с. 195].

*Стратегическое развитие персонала*, согласно определению Р. Харрисона, представляет собой «развитие, происходящее от четкого представления о способностях и потенциале, которое работает в стратегической структуре бизнеса в целом» [цит. по: Егоршин, с. 32].

*Цель стратегического развития персонала* — повышение трудового потенциала работников для решения их личных задач и задач в области функционирования и развития организации.

*Задачи стратегического развития персонала:*

— повышение уровня квалификации персонала для выпуска обновленной продукции, корректного использования, технического обслуживания и ремонта производственных средств;

— обучение современным технологиям, подготовка и переподготовка кадров;

— содействие пониманию персоналом (в том числе сотрудниками из числа мигрантов) роли рабочей, трудовой, финансовой, производственной, технологической дисциплины [Гаспарович, Дуяр, с. 58], что означает неукоснительное выполнение персоналом действий, направленных на обеспечение работы оборудования, подразделения, предприятия;

— содействие критическому отношению персонала к трудовым предписаниям, формирование у сотрудников умений и навыков по оптимизации отношений с клиентами и процессов труда;

— формирование ответственного отношения к труду как системного профессионального качества работника;

— развитие коммуникативных способностей для групповой работы;

— оказание поддержки и помощи в самостоятельном развитии работником своих профессиональных знаний, умений и навыков.

Соотношение целей и задач стратегического развития персонала представлены в табл. 1.

*Таблица 1*

**Структура целей и задач стратегического развития персонала организации [Форсиф, с. 36]**

Область развития	Задачи	Личность	Организация
Стратегические цели	Повышение способности адаптироваться Развитие качеств работников на новом уровне	Расширение и углубление персональной стабильности и безопасности Развитие потенциала работника	Создание команды на уровне объекта группового управления Формирование и развитие кадрового потенциала
Оперативные и тактические цели	Повышение уровня профессиональных умений, навыков и способностей Тактическая работа с персоналом с целью его обучения	Ориентирование персонала на внутриорганизационную профессиональную карьеру Формирование креативного потенциала работника	Развитие и качественная трансформация персонала в соответствии с организационными изменениями

Стратегическое управление персоналом в идеале должно быть направлено на оптимизацию результативности его профессиональной деятельности. Для этого необходимо создать условия. Управленческий аспект развития персонала в данном случае представляет особый интерес. Здесь важно сказать о необходимости создания системы развития персонала на предприятии и дальнейшего управления ею (системный подход). Резюмируя, отметим, что развитие персонала представляет собой проект деятельности, который включает систему управленческих мероприятий, методов и технологий, направленных на повышение уровня профессионального потенциала работника с целью повышения эффективности функционирования предприятия.

Успешность достижения поставленной цели зависит от готовности работников организации стать субъектами такого развития. Быть субъектом стратегического управления означает то, что человек понимает и принимает важность своего всестороннего развития и социального роста, проявляет интерес, саморефлексию, являясь ответственной личностью.

*Качества субъекта стратегического управления:*

- личный интерес к развитию организации, внутренняя мотивация при участии в действиях, предпринимаемых руководством;
- квалифицированность работника, наличие у него необходимых личностных качеств для осуществления инновационной для него деятельности;
- ответственность за результат, поскольку в случае недостижения цели именно субъект развития несет ощутимый ущерб.

*Основные принципы стратегического управления персоналом:*

- целостное единство всей системы стратегического управления и развития на предприятии, преемственность методов, форм и видов стратегического управления персоналом;
- опережающий характер стратегического управления персоналом на основе прогнозирования векторов развития научно-технического прогресса, условий стратегического развития организации;
- вариативность методов, форм и видов стратегического управления персоналом, гибкость их использования на разных этапах развития организации;
- стимулирование стратегического управления человеческими ресурсами на профессиональном и социальном уровнях;

— актуализация системы стратегического развития персонала с учетом социально-экономических условий функционирования предприятия, его конкретных возможностей.

*Факторы, влияющие на современное стратегическое управление персоналом:*

— в условиях глобализации экономики ситуация активной конкуренции на мировых и отечественных рынках;

— стремительное развитие инновационных технологий в области информации;

— системное решение стратегических задач управления человеческими ресурсами на основе консолидированной программы деятельности предприятия;

— наличие разработанной корпоративной культуры организации;

— наличие единой кадровой политики и участие линейных руководителей в реализации стратегических задач предприятия;

— создание крупной сети фирм, осуществляющих консультирование по вопросам стратегического развития персонала, имеющей большую профессиональную аудиторию.

Стратегическое управление персоналом организации представляет собой значимый сегмент инвестиций, требуя финансовых вложений в развитие персонала. Поддерживая стремление сотрудников к повышению уровня их квалификации, предприятие дает им возможность усовершенствовать свои профессиональные умения и навыки, что позволяет проводить подготовку персонала «на опережение», создавать основу высококвалифицированных кадров. Успешность стратегического управления организацией напрямую зависит от стратегического управления персоналом в качестве объекта инвестиций.

*Приоритетные области инвестиций в стратегическое управление персоналом:*

— внедрение инновационных технологий в работу персонала с использованием новой техники для сохранения конкурентоспособности организации;

— проведение мероприятий по стратегическому развитию персонала, обеспечивающих рост производительности труда (в данном случае финансирование будет соответствовать требованиям экономической эффективности расходов);

— обеспечение роста деловой активности персонала, что позволяет предприятию «выжить» в ситуации кризиса.

Финансовые вливания в стратегическое управление персоналом положительно влияют на создание в коллективе благоприятного климата, способствуют повышению мотивации работников, их лояльности в отношении организации, в целом оказывают позитивное влияние на настроение персонала. Повышая уровень квалификации, приобретая новые профессиональные умения и навыки, сотрудники становятся конкурентоспособными на рынке труда, получают расширенные возможности для внутриорганизационного карьерного роста, что актуально в современных условиях.

Отмечая экономическую и социальную пользу для предприятия от стратегического управления персоналом, важно указать на то, что оно снижает издержки и сказывается на повышении производительности труда работников, так как стратегическое управление персоналом касается важных факторов социальной эффективности: гарантирования сохранности рабочего места, расширения возможностей построения горизонтальной или вертикальной карьеры, увеличения потенциала внешнего рынка труда, роста доходов предприятия, наличия у работников возможностей для самореализации, укрепления у них чувства собственного достоинства как профессионалов.

Стратегическое управление персоналом оказывает влияние на управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением. «Карьера является результатом осознанной позиции и поведения человека в области трудовой деятельности, связанным с должностным или профессиональным ростом» [Гаспарович, 2020, с. 92]. Траекторию личного профессионального продвижения работник намечает самостоятельно, согласовывая ее со спецификой вне- и/или внутриорганизационной реальности, с собственными установками, желаниями, целями. Деловая карьера начинается с формирования собственных, субъективно осознанных суждений сотрудника о перспективах своего трудового будущего, ожидаемого профессионального пути, позволяющего достичь самовыражения и удовлетворения трудом. При прохождении карьерного пути значимым является взаимодействие различных видов карьеры.

Служебно-профессиональное продвижение является серией поступательных перемещений по должностям различного уровня, способствующих развитию работника и организации. Перемещения

бывают горизонтальными и вертикальными, что включает последовательность различных ступеней (рабочих мест, должностей, положений в коллективе), предлагаемых организацией, которые потенциально персонал может пройти. Система служебно-профессионального продвижения, являясь совокупностью методов и средств продвижения персонала по должностям, применяется на различных предприятиях в рамках стратегического управления персоналом. В эмпирике управления выделяют два вида должностного продвижения: продвижение руководителя и продвижение специалиста. Первое, в свою очередь, осуществляется как продвижение линейных руководителей и как продвижение функциональных руководителей.

*Процедуры должностного продвижения персонала* [Гаспарович, Тотман, с. 41]:

— повышение в должности или квалификации: специалист занимает должность более высокую по рангу, рабочий получает более высокий разряд;

— перемещение: специалист в силу изменения характера труда и/или производственной необходимости переводом переходит на иное равнозначное место работы (отдел, цех, служба и пр.);

— понижение: специалист переводится на более низкую должность, рабочий — на более низкий разряд по результатам аттестации в связи с изменением рабочего потенциала;

— увольнение из организации: работник в связи с несоответствием занимаемой должности и/или из-за неудовлетворенности условиями труда меняет место работы полностью.

*Основные причины должностного движения персонала в организации:*

- изменение модели служебной карьеры;
- по решению аттестационной комиссии;
- изменения в концепции предприятия, штатном расписании организации;
- изменение должностных инструкций, положения об оплате труда и др.

Должностное движение персонала на предприятии должно быть организовано в строгом соответствии с кадровой политикой лично руководителем (на малых предприятиях) или его заместителем по персоналу (на крупных и средних предприятиях). На практике

реализуется сотрудниками отдела управления персоналом. В случае хаотичного протекания данного процесса его эффективность невелика. Именно целенаправленное, равномерное должностное движение кадров дает реально высокий социальный эффект.

#### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Охарактеризуйте основные черты стратегического управления персоналом.
2. Дайте определение понятию «стратегическое развитие персонала».
3. Каковы цели и принципы стратегического развития персонала?
4. Каковы причины приоритетности инвестиций в стратегическое управление персоналом?

#### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 1

1. Описать и сравнить разные трактовки сущности и понятия категорий «стратегическое управление персоналом», «стратегическое развитие персонала» на основе 5 источников и более.
2. Сравнить описание особенностей стратегического управления персоналом в разных работах (5 авторов и более).

#### Методические рекомендации

При подготовке к выполнению практического задания необходимо изучить рекомендуемую литературу.

Выполненное задание должно представлять собой тезисы публикаций (докладов). Под тезисами публикации (доклада) понимается совокупность отдельных положений, логически связанных друг с другом. При этом подразумевается, что доказательство содержится в тексте основной публикации.

Цель написания любых тезисов — обобщить имеющийся материал, изложить его суть в кратких формулировках, раскрыть содержание относительно большой по объему публикации или доклада, глубоко разобраться в вопросе, проанализировать его, высказать свое мнение, противопоставить его другим точкам зрения либо дополнить последние.

Главное отличие тезисов от других научных текстов — малый объем (1–2 печатные страницы), в котором необходимо изложить основные идеи публикации (доклада, статьи).

*Алгоритм написания тезисов:*

- автор тезисов должен тщательно изучить материал;
- после предварительного ознакомления текст читают вторично, при этом разбивают его на ряд смысловых отрывков;
- далее находят в каждом выделенном отрывке главную мысль; выписывают ее или просто отмечают в самом тексте;
- затем, хорошо продумав выделенное, уяснив его суть, формулируют отдельные положения. Это и будут тезисы.

*Структура тезисов:*

- краткое вступление (актуальность темы);
- цель работы (поставить проблему/задачу);
- обзор не менее 5 существующих точек зрения на проблему или описание ситуации в предметной области с опорой на предложенный список рекомендуемой литературы;
- собственные умозаключения по исследуемой теме;
- вывод (какая задача или проблема ставится для последующего решения).

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц* (ответ на каждый вопрос должен занимать не менее 1 страницы).

### Условия получения зачета за выполнение практического задания

1. Наличие в тезисной форме описания и сравнительного анализа сущности и понятия категорий «стратегическое управление персоналом» и «стратегическое развитие персонала» на основе 5 источников и более (качество текста определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала).

2. Наличие в тезисной форме описания и сравнительного анализа особенностей стратегического управления персоналом по 5 работам и более.

3. Наличие собственных комментариев и дополнений.

4. Правильное оформление ссылок на источники и библиографии.

5. Грамотная профессиональная речь.

6. Выполнение работы в заданные сроки.

## Рекомендуемая литература

*Ансофф И.* Стратегическое управление : Экономика / И. Ансофф. — Москва : Экономика, 1989. — 519 с. — ISBN 5-282-00652-9.

*Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами : учебник / М. Армстронг. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 1040 с. — ISBN 978-5-4461-0375-19.

*Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. — Москва : ИНФРА-М, 2002. — 328 с. — ISBN 5-16-001192-7.

*Веснин В. Р.* Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. — Москва : Проспект, 2021. — 312 с. — ISBN 978-5-392-32975-5.

*Веснин В. Р.* Теория организации : учебник / В. Р. Веснин. — Москва : Проспект, 2011. — 128 с. — ISBN 975-5-392-01862-8.

*Кибанов А. Я.* Управление персоналом: теория и практика : Кадровая политика и стратегия управления персоналом : учеб.-практ. пособие / А. Я. Кибанов, Л. В. Ивановская. — Москва : Проспект, 2014. — 60 с. — ISBN 978-5-392-11521-1.

*Митрофанова Е. А.* Управление персоналом: теория и практика : Компетентностный подход в управлении персоналом : учеб.-практ. пособие / Е. А. Митрофанова, А. Я. Кибанов. — Москва : Проспект, 2020. — 67 с. — ISBN 978-5-392-10142-9.

### **1.2. Стратегическое управление персоналом: предпосылки формирования и современное состояние научной отрасли**

Важным стратегическим фактором, обуславливающим успехи в области экономики, является персонал как кадровый потенциал организаций и предприятий. Компетентность, профессионализм, мотивация, квалификация персонала организации определяют возможности использования современных инновационных технологий управления и производства, преобразования рабочих мест для обеспечения роста конкурентоспособности и производительности труда. В России осознание этого происходит в 1990-е гг., при переходе к рыночной форме экономики. Актуальной задачей становится использование не только финансовых, технологических и других видов ресурсов, но и человеческого капитала.

**Причины повышения значимости человеческого фактора в современном производстве:**

1. Изменения в структуре и содержании труда, продиктованные применением обновленных видов технологий, техники, методов производства:

- повышение уровня и содержания интеллектуального труда;
- развитие и внедрение компьютерных технологий, автоматизация производства;
- повышение требований к культуре общения, профессионализму работников.

2. Ухудшение конкурентной ситуации на мировых рынках услуг и производства, повышение роли качества товаров и услуг:

- вынужденное приспособление к быстро изменяющемуся спросу клиентов;
- повышение требований к знаниям, важность непрерывного обучения работников.

3. Видоизменение форм организации труда:

- использование факторов ответственности и многофункциональности персонала;
- использование коллективных форм организации труда.

4. Рост образовательного и культурного уровня работников:

- повышение требований персонала к работодателю;
- повышение трудового потенциала работников.

5. Повышение значимости самодисциплины и самоконтроля, вариативность возможностей контроля над персоналом:

- децентрализация функций управления;
- рост доли интеллектуального труда;
- важность дисциплины и контроля труда;
- затруднение текущего контроля за персоналом.

6. Трансформация мнения руководителей об управлении персоналом как второстепенном факторе управления.

**Предпосылки и история формирования стратегического управления персоналом** складывались параллельно истории развития менеджмента. В целом стратегическое управление персоналом, представляя собой динамично развивающуюся область научного знания, отражает практику управления персоналом. Истоки формирования теоретических концепций стратегического управления персоналом находим в исследованиях американских ученых и практиков, а далее в отчетах консультационных фирм

и корпораций. Предлагаемый опыт активно распространялся в целом ряде стран.

В современных условиях наблюдается множество подходов к определению категории «стратегия», однако объединяющим для них является понимание стратегии как совокупности норм, лежащих в основе принятия решений, которые влияют на развитие организации, представляя собой связующее звено между деятельностью предприятия и внешней средой. Стратегия раскрывается в последовательности действий на основе выявления приоритетных проблем и изыскания ресурсов для достижения поставленной цели. Стратегическое управление персоналом является процессом принятия и реализации стратегических решений. Главным ядром представляется выбор стратегии, который основан на исследовании ресурсного потенциала собственно организации в сопоставлении его со всеми угрозами и возможностями внешней среды, в которых она функционирует. Стратегия является звеном, которое связывает цели и линии поведения организации, представляя собой доминанту в выборе предпочтений в этом вопросе.

Категорию стратегического управления изучают не один десяток лет. В исследованиях понятие «стратегическое управление» впервые обнаруживается в 1960-х гг. Актуальность формулирования этого понятия была продиктована переходом к иной модели управления организацией в динамично меняющейся среде второй половины XX в. Приводя примеры, предлагаем обратиться к опыту, представленному в докладах и отчетах корпораций Англии, США, Германии, Франции, где подчеркивался значительный рост проблем, продиктованный новыми экономическими условиями. Прежние модели решения стратегических проблем были неприменимы, поскольку ситуация на рынке разительно отличалась от всего ранее полученного опыта первой половины XX в. Расширение географических границ функционирования экономик разных стран, возникновение множества новых задач приводили к актуализации изучения стратегических управленческих вопросов. В подобной ситуации огромное значение приобретал учет национальных особенностей и сложившегося опыта стратегического управления в разных национальных экономиках с учетом их культурного наследия.

В первой половине XXI в. компетенции, инициатива, предприимчивость, ценностно-мотивационная сфера персонала любой организации являются значимым стратегическим ресурсом, таким же, как производственный и финансовый капитал. Трудовые ресурсы представляют собой совокупность умственных и физических способностей работника к труду, выступают как субъективный фактор производства.

*Качество трудовых ресурсов:*

— определяется временем на обучение и развитие работника, демонстрируется в производительной силе труда;

— характеризуется системой ценностей, волевыми и морально-нравственными качествами, уровнем общей культуры, развитием интеллектуальных способностей и других социальных свойств личности работника;

— отображает уровень общего образования, уровень профессиональных знаний, умений, навыков и компетенций, длительность и условия работы в должности или по специальности.

Важную роль в процессе стратегического управления персоналом играет изучение качественных характеристик руководителей и специалистов, к ним относятся: уровень профессиональных компетенций, предприимчивость, потенциальные возможности развития, потребность в творчестве и способность к творчеству, нравственная надежность, умение работать в команде и т. д.

Рассматривая стратегическое управление как объект, а стратегическое управление персоналом — как предмет, определим каждый из процессов.

*Определения стратегического управления* в целом как объекта:

— «Стратегическое управление — это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует»; стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между целями организации, которых она хочет достичь, и линией поведения, выбранной для достижения этих целей [Маврина, с. 3].

— «Стратегический менеджмент — это деятельность, связанная с постановкой целей и задач организации и поддержанием

взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей достичь своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и обеспечивают ее приспособленность к внешним условиям» [Ансофф, 1989, с. 7].

— «Стратегический менеджмент — это общее направление деятельности предприятия как видение миссии, принципов ведения дела, целей деятельности» [Басовский, с. 42].

А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд также понимали под стратегическим менеджментом процесс, благодаря которому управленцы «определяют долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения в свете всех возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий» [Томпсон, Стрикленд, с. 67].

Кроме того, некоторые авторы относят «стратегический менеджмент к разным векторам» [Лановая, с. 22]: для кого-то это область науки, для других — практика управления или комплекс управленческих решений. Однако все определения сводятся к тому, что стратегический менеджмент — это комплекс мероприятий, направленных на реализацию стратегии компании в целом.

По мнению В. Фаузера, в иерархической схеме менеджмента как такового стратегический менеджмент занимает верхушку пирамиды (см. рис. 1) [цит. по: Каячев, Пекшева, с. 23].

Наконец, акцентируем внимание на стратегическом управлении персоналом как предмете. Стратегическое управление персоналом — это план действий по достижению целей компании через эффективные методы управления персоналом. Компании, которые уделяют большое внимание стратегическому управлению, являются наиболее гибкими, они способны быстро менять свою деятельность в соответствии с внешними тенденциями рынка и нуждами потребителей (покупателей).

Исходя из приведенных выше определений, несложно выявить **цели стратегического менеджмента**. Основная из них — планирование и контроль достижения стратегических целей компании, а сопутствующие, однако не менее важные цели — это эффективное распределение ресурсов, определение и выбор перспективных направлений развития компании.



\*Включение операционного уровня в структуру стратегий является условным, так как данные стратегии представляют собой решение операционных задач.

Рис. 1. Иерархическая структура стратегий, разрабатываемых на предприятии (по В. Фаузеру)

А. А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд считают основной целью стратегического менеджмента построение такой организации, которая могла бы успешно работать несмотря на непредвиденные обстоятельства, мощную конкуренцию и внутренние проблемы.

В целом основная цель стратегического менеджмента — сохранить компанию как минимум «на плаву» или, что значительно важнее, сделать так, чтобы компания развивалась, продвигаясь на лидирующие позиции, приобретала мировую популярность и известность.

Цели стратегического управления персоналом предполагают постановку определенных задач для их достижения.

**Задачи стратегического менеджмента** формулируются следующим образом (рис. 2) [Киселев А. А., с. 65]:

1. *Определение задач и долгосрочных перспектив развития*, т. е. вида коммерческой деятельности и стратегических направлений ее развития в бизнесе. Подразумевается формулирование руководящими лицами миссии компании. *Миссия компании* — главная задача компании, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение. На этапе формирования миссии определяются:

сфера ведения хозяйственной деятельности компании; потребности потребителей, их целевые группы; характер и предназначение тех товаров и/или услуг, которые компания планирует производить.

2. *Превращение общих задач в конкретные направления работы.* Необходимо, исходя из общей формулировки миссии компании, составить четкий план выполнения этой миссии, определить конкретные задачи. Стратегические задачи компании позволяют реализовать миссию компании, они направлены на укрепление ее конкурентных позиций на рынке.

### Пять задач стратегического менеджмента

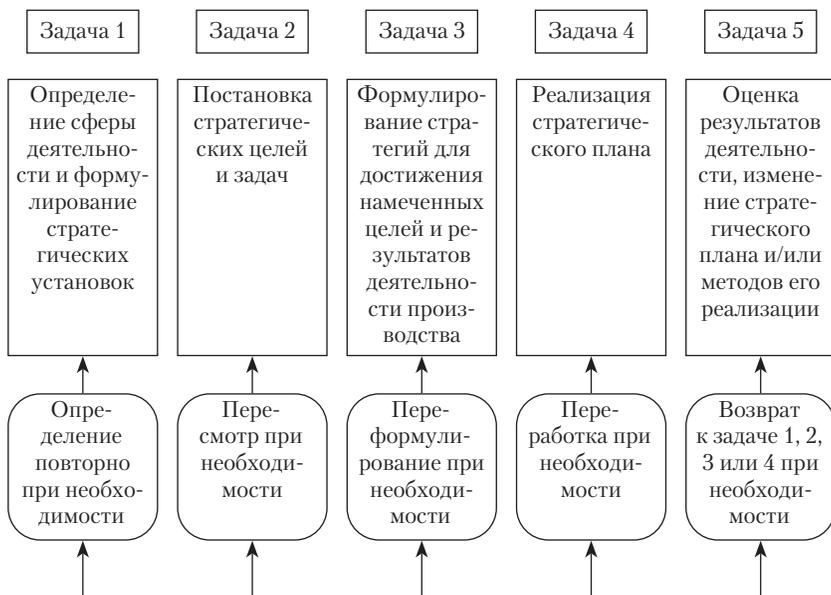


Рис. 2. Задачи стратегического менеджмента [Киселев А. А., с. 65]

3. *Реализация выбранного плана по достижению желаемых показателей.* Данная задача связана с разработкой стратегии. *Стратегия* представляет собой модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов компании. Миссия компании, цели и выбранная стратегия

в совокупности определяют направление движения компании и представляют собой стратегический план.

*Стратегический план* — документ, определяющий направление развития компании, цели, задачи и меры по реализации стратегии. Документ может быть оформлен и распространен в компании, но может существовать и в виде согласованных мнений и обязательств управленцев. Стратегические планы могут быть откорректированы.

4. *Реализация выбранной стратегии.* Имеется в виду управленческая деятельность по претворению в жизнь выбранной стратегии и контролю за ее реализацией. Для успеха этой деятельности обязательно требуется: создание определенных организационных условий; управление бюджетом; определение политики компании; формирование и поддержание мотивации персонала; создание атмосферы, благоприятной для реализации стратегии.

5. *Оценка проделанной работы, анализ ситуации на рынке, внесение коррективов* в долгосрочные основные направления деятельности, в цели, в стратегию или в ее реализацию с учетом приобретенного опыта, изменившихся условий, новых идей или новых возможностей.

Рассмотренные задачи отражают последовательность выполнения шагов по стратегическому менеджменту. В данной схеме отражены также действия при невыполнении или ненадлежащем выполнении одного из шагов.

Предыдущие задачи могут быть пересмотрены при появлении каких-либо новых условий и обстоятельств. С течением времени может измениться и миссия, что повлечет за собой корректировку целей, задач, путей реализации.

Все задачи стратегического менеджмента тесно связаны со стратегическим управлением персоналом. Они решаются управленцами по персоналу вместе с другими задачами, поставленными перед ними, что требует определенного времени, грамотного распределения усилий по совершенствованию самой стратегии и методов ее выполнения.

При изучении вопроса о стратегическом управлении персоналом важно осветить влияние такого фактора, как **усиление инновационных процессов в производстве** в современных условиях, и понятие инноваций.

Создание инноваций в настоящее время носит массовый характер, возникла так называемая индустрия изобретений. При этом надо помнить, что каждая инновация уникальна, представляя собой результат индивидуального творческого процесса.

Для развития и функционирования индустрии изобретений требуется серьезное ресурсное обеспечение. Разработка и выведение на рынок инновационного продукта ставит новые задачи перед научными, проектно-конструкторскими, технологическими, маркетинговыми и другими подразделениями. Современный рынок предъявляет высокие требования к представлению и качеству новой продукции. Успех мероприятия обеспечивает применение знаний в различных областях. Создание нового продукта представляет собой итог коллективной работы различных специалистов. В результате обнаруживается углубление дифференциации труда между коллективами промышленных предприятий, создающих нововведения, и индивидуальными изобретателями. Ученые и изобретатели становятся генераторами инновационных идей, дают импульс для появления новшеств.

Спецификой функционирования инновационных компаний становится внимательное отношение к креативным личностям, среди которых выделяют в особую категорию работников-энтузиастов, увлеченных своим делом.

Анализ деятельности, связанной с разработкой и освоением производства нового продукта, обнаруживает пять ключевых функций, или активных рабочих ролей, персонала организации, определяющих успех этой деятельности (см. табл. 2). Отсутствие исполнения любой из таких функций приводит к неспособности организации эффективно осуществлять запланированные изменения. Представленные в табл. 2 ключевые функции персонала в инновационном процессе уникальны и требуют особых навыков. Соответственно выполнение их доступно крайне ограниченному числу сотрудников. Каждый такой специалист тоже уникален, и в случае необходимости найти ему замену чрезвычайно трудно, так как его функции не может выполнять человек, недавно принятый на работу.

Персонал инновационных организаций, реализующий ключевые функции, выполняет также значительный объем работ по решению технических рутинных задач с целью продвижения инноваций.

Эта деятельность для специалиста обыденна, однако тоже требует профессиональной подготовки и компетентности.

Таблица 2

**Ключевые функции персонала, определяющие успешность инновационного процесса в организации [Бовин и др., с. 292]**

Ключевые функции персонала	Содержание функций	Последствия неадекватного выполнения функций
Генерация идей	Анализ и синтез информации о рынках, технологиях, подходах или процессах обуславливают рождение идеи нового технологического подхода или процесса или подсказывают решение сложной технической проблемы. Информация носит официальной и/или неофициальной характер	В организации отсутствует импульс к изменению (т. е. в ней не думают о новаторских методах и путях решения вопроса)
Предпринимательство, или «борьба за идею»	Прояснение, предложение, продвижение и демонстрация новой технической идеи для официального утверждения	Работники не активны в продвижении новых идей (чужих или своих собственных). Неизученные идеи лежат «мертвым грузом», не используются, лишь изредка доходят до менеджера
Руководство проектом	Планирование и координация действий работников, занятых воплощением идеи в жизнь	Сроки проекта откладываются, переносятся, не выполняются. Работники не понимают конечную цель. Смежные звенья отказываются выполнять свои обязанности, хотя призваны обеспечивать работу проектной группы
Информационный контроль	Сбор и доведение до сведения проектной группы информации о важных изменениях внутренней и внешней обстановки	К излишним затратам приводит несвоевременное доведение до персонала информации об изменениях в государственном законодательстве, на рынке и пр.

Ключевые функции персонала	Содержание функций	Последствия неадекватного выполнения функций
Поддержка и инструктаж работников проекта	Общее руководство и наставление менее опытных работников, разъяснение их функций. Скрытая поддержка участников проекта. Защита проекта и «выколачивание» ресурсов	Руководители оправдывают свои действия, тратя на это много времени. Работники не имеют рычагов преодоления бюрократических барьеров

Ключевые функции, хотя и являются основополагающими при реализации инновационных процессов, на практике зачастую становятся неформальными функциями, не включаются в перечень должностных обязанностей, не учитываются в административной и научно-технической иерархии. Чаще всего это затрагивает такие, например, функции, как определение проблемы, передача информации, выдвижение программы, из-за чего возникает противоречие в управлении инновационными процессами.

Роль функций персонала в процессе развития проекта изменяется: играя главенствующую роль на одном этапе, функция может стать менее значимой на других этапах. Например, как только проект утвержден, функция генерации идей и функция борьбы за идею уходят на второй план, а на первый план выдвигается функция руководства.

Отсутствие действий по реализации какой-либо функции на этапе ее наибольшей важности является серьезнейшим недостатком независимо от того, осуществлялась ли она на предыдущих стадиях. С другой стороны, вовлечение в проект исполнителя одной из ключевых функций в момент, когда ее выполнение не требуется, вызывает у исполнителя чувство досады и охлаждение энтузиазма, что снижает эффективность работы группы в целом.

В результате кадровых перестановок, связанных с программой повышения квалификации, иногда в самый важный момент проект лишается исполнителей ключевых функций. В итоге этих исполнителей заменяют другими сотрудниками с учетом только их профессиональной и технической подготовки. Оценка способности реализовать ключевые функции не берется в данном случае

во внимание, что, в свою очередь, отрицательно сказывается на реализации инновационных процессов.

Анализ нескольких тысяч личных характеристик научно-исследовательских и инженерных работников зарубежных фирм выявил типичные личностные качества исполнителей, соответствующие той или иной ключевой роли, что отражено в табл. 3.

В каждом случае к конкретному сотруднику, выполняющему ключевую функцию, необходимо подобрать индивидуальный подход, применяя различные стимулы, способы воздействия и контроля. Отдельные специалисты обладают широтой интересов и наклонностями, профессиональными качествами, позволяющими выполнять несколько функций.

*Таблица 3*

**Личностные качества работника, способствующие  
выполнению ключевых функций в инновационном процессе  
[Бовин и др., с. 293]**

Ключевые функции	Личностные качества работника	Рабочая деятельность
Генерация идей	Является специалистом в одной или двух областях, склонен к концептуальному мышлению. Использует уникальные методы. Одиночка. Испытывает необходимость в поощрении и внимании	Генерация идей и проверка их обоснованности. Успешное решение проблемы. Поиск новых методов. Стремление к новым достижениям
Предпринимательство, или отстаивание идеи	Демонстрирует явные практические наклонности. Имеет широкий и разносторонний круг интересов и способности к разным видам деятельности. Решителен и энергичен; открыт в своих устремлениях, эмоционален. Поглощен стремлением достичь цели и реже задумывается над тем, как это сделать	Пропаганда новых идей. Поиск средств для реализации проекта. Риск

Ключевые функции	Личностные качества работника	Рабочая деятельность
Руководство проектом	Самостоятельно принимает решения. Относится с пониманием к нуждам других. Хороший плановик. Знает, как извлечь пользу из организационной структуры. Интересуется многими областями знаний и тем, как они взаимодействуют (например, маркетинг и финансы)	Обеспечение руководства проектной группой. Мотивирование. Планирование и организация работы над проектом. Соблюдение административных требований. Стабильное продвижение проекта. Соотнесение цели проекта с нуждами организации
Информационный контроль	Обладает высокой компетенцией в технической области. Коммуникабелен, прост и доступен в общении. Охотно вступает в контакт для оказания помощи	Интерес к новинкам и событиям в своей профессиональной области: участие в работе конференций, изучение специальной литературы, развитие контактов с коллегами и представителями других компаний. Информирование коллег. Обеспечение координации на неформальном уровне
Поддержка и инструктаж	Имеет опыт в разработке новых идей. Имеет солидный стаж предпринимательской или руководящей работы. Охотно выслушивает коллег и старается помочь. Достаточно объективен в оценках	Помощь коллегам, их моральная поддержка. Консультирование руководителя и членов проектной группы. Обеспечение поддержки проекта. Ограждение проектной группы от организационных проблем. Гарантирование законности проекта

Отметим некоторые *негативные ситуации*:

— Автор идеи иногда становится руководителем проекта и воспринимает это как естественное вознаграждение, что связано с непониманием функционального различия этих ролей. В реальности работник, хорошо сформулировавший идею, не всегда хорошо сумеет осуществить руководство по ее реализации.

— Наставник-консультант, осуществляя поддержку и сопровождение проекта, берет на себя другие ключевые функции. В этом случае существует опасность полного подчинения проекта руководству «сверху», ликвидации творческой атмосферы, жесткой регламентации деятельности проектной группы.

— Руководитель проекта при энергичном продвижении проекта создает впечатление, что он является автором идеи. Это наносит ущерб организации в целом, так как никто из сотрудников не предложит руководителю новую идею, зная, что предыдущую идею своего подчиненного он присвоил.

Совмещение сотрудниками функций и ролей напрямую оказывает влияние на размер проектной группы, так как существует минимум участников, необходимый для достижения кворума в инновационной деятельности. В организациях, где широко используются новые технологии, эту «критическую массу» могут составить всего один-два человека. Такие элитные проектные группы существуют, однако более распространены ситуации, когда 70 % ученых и инженеров организации обычно являются техническими исполнителями, способными качественно выполнять только одну функцию.

С целью поощрения новаторской деятельности в организациях и преодоления сопротивления их собственного персонала необходимым изменениям разрабатывается особая политика, охватывающая большой круг правовых, финансовых, организационных и других мер стимулирующего характера, которые способствуют развитию научно-технической и потребительской деятельности в компаниях.

Применяются такие *действия мотивирующего характера*:

- проявление внимания руководства организаций к предложениям новаторов;
- материальное и моральное поощрение авторов предложений, изобретений и разработок;
- создание необходимых условий, в том числе предоставление свободы действий, при разработке новшества;
- поддержание эффективных коммуникаций с коллегами как внутри фирмы, так и за ее пределами;
- признание вклада новаторов и разработчиков;
- продвижение по службе и т. д.

Система стимулирования изобретательской активности наиболее детализирована в Японии. Небольшое вознаграждение выплачивается автору уже при подаче заявки на патент. Большее по размеру вознаграждение выплачивается изобретателю, если фирма использовала его разработку. Для этого компетентная комиссия, назначаемая фирмой, оценивает изобретение по шестиразрядной шкале, и в зависимости от эффе́кта, полученного при его использовании, авторам выплачивается ежегодно от 6 тыс. до 200 тыс. иен. Вознаграждение за проданную лицензию выплачивается ежегодно, а за обмен лицензии — раз в пять лет. Особое вознаграждение устанавливается, если изобретение принесло фирме значительный доход.

Кроме того, в японских фирмах должности по научно-инженерному направлению поставлены в соответствие с управленческими должностями и имеют следующие характеристики. Специалист, зарекомендовавший себя в определенной области знаний, имеет признание со стороны руководства как талантливый инженер или ученый. Старший специалист признается активным проводником специальных разработок и проектов, предлагает новые направления научно-исследовательской и опытно-конструкторской деятельности. Ученый функциональной службы или отделения представляет собой авторитетного специалиста в различных профессиональных областях, являясь экспертом и консультантом для всей корпорации. Корпоративный ученый — это специалист, который имеет признание как за пределами организации, так и внутри нее.

Таким образом, исследование стратегического управления персоналом позволило сделать следующие обобщения.

Во-первых, выявлены предпосылки формирования стратегического управления персоналом как научной отрасли.

Во-вторых, выявлена субъект-объектная взаимосвязь основных изучаемых процессов, когда стратегическое управление рассматривается как объект, а стратегическое управление персоналом — как предмет.

В-третьих, выявлены цели и задачи стратегического управления, уточнены цели и задачи стратегического управления персоналом.

В-четвертых, отмечено, что, хотя стратегическое управление персоналом направлено на долгосрочную перспективу, в то же время оно должно быть гибким и поддающимся изменениям.

Для ведения стратегического управления в целом и стратегического управления персоналом в частности требуется колоссальное количество усилий и ресурсов. Однако при грамотной разработке эти процессы приближают компанию к тому, чтобы стать конкурентоспособной и получить преимущества на рынке.

### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Каковы цели и задачи стратегического менеджмента и стратегического управления персоналом?
2. Каково влияние на стратегическое управление персоналом такого фактора, как усиление инновационных процессов в современном производстве?
3. Какие изменения необходимы организации для расширения в ней потенциала стратегического управления персоналом через усиление новаторской деятельности и для преодоления сопротивления со стороны собственного персонала?

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 2

1. Представить в виде тезисов 5 и более мнений теоретиков и практиков о значении стратегического управления персоналом как фактора усиления инновационных процессов в современном производстве.
2. Сопроводить каждый тезис собственными комментариями и дополнениями по изучаемому вопросу.

### Методические рекомендации

Тезисы необходимо составить с опорой на рекомендуемую литературу. Требования к тезисам даны выше (с. 17–18).

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

### Условия получения зачета за выполнение практического задания

1. Наличие в тезисной форме 5 и более мнений теоретиков и практиков о значении стратегического управления персоналом как фактора усиления инновационных процессов в современном

производстве. Качество тезисов определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала.

2. Наличие собственных комментариев (5 и более) и дополнений (5 и более) по изучаемому вопросу (к каждому тезису должен быть приведен один комментарий и одно дополнение).

3. Правильное оформление ссылок на первоисточники и библиографии.

4. Грамотная профессиональная речь.

5. Выполнение работы в заданные сроки.

### Рекомендуемая литература

*Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами : учебник / М. Армстронг. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 1040 с. — ISBN 978-5-4461-0375-19.

*Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. — Москва : ИНФРА-М, 2002. — 328 с. — ISBN 5-16-001192-7.

*Веснин В. Р.* Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. — Москва : Проспект, 2021. — 312 с. — ISBN 978-5-392-32975-5.

*Митрофанова Е. А.* Управление персоналом: теория и практика : Компетентный подход в управлении персоналом : учеб.-практ. пособие / Е. А. Митрофанова, А. Я. Кибанов. — Москва : Проспект, 2020. — 67 с. — ISBN 978-5-392-10142-9.

*Павленок П. Д.* Методология и теория социальной работы : учеб. пособие / П. Д. Павленок. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 269 с. — ISBN 978-5-16-015130-4.

*Попов С. Г.* Социальный менеджмент : учеб. пособие / С. Г. Попов. — Москва : Ось-89, 2000. — 159 с. — ISBN 5-86894-413-3.

*Холостова Е. И.* Социальная работа : учеб. пособие / Е. И. Холостова. — Москва : Дашков и К°, 2008. — 857 с. — ISBN 978-5-911131-768-3.

### **1.3. Стратегия, стратегия управления, стратегическое управление персоналом: понятие, сущность и содержание**

Исследование основ стратегического управления персоналом целесообразно проводить с определения понятия и сущности категории «стратегия». Представим основные аспекты исследования определения стратегии, ее сущности, содержания и эволюции

развития. Именно содержание понятия «стратегия» отражается в содержании управления персоналом.

### **Определение понятия «стратегия»**

В настоящее время понятие стратегии применимо ко многим областям деятельности, в особенности оно имеет ключевое значение в планировании действий по развитию организации. Стратегия в общем смысле включает в себя комплексный план и разработку действий организации с учетом различных рисков по дальнейшему ее развитию, что в долгосрочной перспективе должно привести организацию к осуществлению поставленных целей.

Одно из определений понятию стратегии дает А. Чандлер, который считает, что стратегия — «это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей» [цит. по: Демина, с. 194].

По мнению Р. М. Фалмера, стратегия — это «всеобъемлющая ориентация планов или действий, которая устанавливает критическое направление и управляет распределением ресурсов. Это фокус действий, представляющих собой “лучшую догадку” относительно того, что необходимо сделать для обеспечения долговременного процветания» [Фалмер, с. 9].

Несколько иное определение дают Г. Хэмел и К. К. Прахалад согласно своим выводам и обобщениям: «...суть стратегии состоит в том, чтобы создавать конкурентные преимущества на завтра быстрее, чем конкуренты смогут сымитировать те, которыми вы обладаете сегодня» [цит. по: Попов, с. 11].

В целом стратегия служит как для полноценного анализа и определения дальнейших действий по совершенствованию и развитию организации, так и для выявления различных недостатков в организации с целью их устранения, а также для того, чтобы создать дополнительные возможности и преимущества перед конкурентами.

Как отмечал Ч. Макмиллин, стратегия означает тщательно продуманную систему логически взаимосвязанного набора правил и процедур, позволяющих перейти от А к В и даже к С. Так, в Японии под стратегией понимается готовность к событиям, происходящим за пределами эффективности системы управления.

Итак, обобщая, обратимся к определению В. В. Марковой: «Стратегия — это общая программа действий, определяющая приоритеты задач и ресурсы для достижения главной цели. Она формулирует основные цели и основные пути их достижения таким образом, чтобы предприятие получало единое направление движения» [цит. по: Зайцев, Соколова, с. 17].

### **Об эволюции понятия «стратегия»**

Слово «стратегия» происходит от греческого *strategos*, что буквально переводится как «искусство генерала» и изначально подразумевало четкий план военных действий для достижения военных целей. В качестве военного термина словари определяют стратегию как «науку и искусство развёртывания войск для боя или как планирование и осуществление политики страны или военно-политического союза государств всеми доступными средствами» [Ансофф, 2020, с. 14].

Понятие стратегии вошло в лексикон менеджмента только в 50-е гг. XX в., когда реакция компаний и фирм на неожиданные изменения внешней рыночной среды стала чрезвычайно важной.

В процессе становления и развития стратегического менеджмента многие ученые и практики пытались определить и реализовать наиболее успешные и эффективные стратегии развития организации. Для этого поэтапно велась разработка новых концепций эффективного способа достижения стратегического лидерства и осуществлялось внедрение новых инструментов и методов для лучшего решения отдельных задач стратегического менеджмента. Далее рассмотрим эволюцию концепций стратегического менеджмента, что дает возможность понять и сформулировать общие тенденции развития стратегического менеджмента.

В 1960 г. была предложена матрица Бостонской консультативной группы (БКГ). Содержание концепции заключало в себе определение продукта и его положение по матрице М. Трейси и Ф. Вирсема.

В 1980-х гг. появилась концепция М. Портера, в которой речь шла об обеспечении долгосрочного конкурентного преимущества компании. Концепция предполагала посредством измерения пяти конкурентных сил провести оценку привлекательности отрасли.

Затем надо было выбрать одну из нескольких стратегий: лидерство по издержкам, по продукту или по покупателю. В итоге осуществление стратегии происходило с учетом ценностей компании. Именно стратегия, по мнению автора, являлась неким инструментом создания долгосрочного конкурентного преимущества компании. М. Портер отмечал, что для достижения такого преимущества целесообразно осуществить анализ и провести определение стратегической позиции компании с перспективой на будущее не менее чем на 10 лет; сформировать систему элементов и операций, подогнанных друг под друга, которую невозможно скопировать; принять компромиссные решения, ограничивающие сферу товаров и услуг компании.

Далее М. Портер продолжил исследование стратегий в области глобальной конкуренции. По его мнению, удержание компании на рынке труда было возможно при двух условиях: либо компания будет придерживаться стратегии вхождения в систему глобального разделения труда, что означает слияние с другими компаниями и вступление с ними в стратегические альянсы, либо компания выберет такую стратегию создания и сохранения собственной индивидуальности, которая не будет представлять интереса для крупных корпораций.

В 1990 г. свою концепцию предложили Г. Хамел и К. Прахалад под названием «Конкуренция за будущее», которая подразумевала обновление компании и создание нового рыночного пространства. Стратегия в данном случае включала в себя борьбу за интеллектуальное лидерство в области потребительских благ с учетом их ценности и выгоды для потребителя. Главной целью было развитие ключевых компетенций — навыков, умений, технологий, позволяющих компании быть лидером по предоставлению благ потребителям.

В целом понятие «стратегия» сегодня используется также в общем смысле, обозначая широкие долгосрочные меры. Оно вошло в лексикон делового администрирования для обозначения того, что раньше называлось политикой или деловой политикой. Многие менеджеры, а также некоторые ученые сомневались в полезности новой концепции. В течение полувека они видели, как промышленность прекрасно справляется без какой-либо стратегии, и они спрашивали, почему она вдруг понадобилась и какую пользу она принесет организации [Ансофф, 2020, с. 15].

С начала XXI в. наблюдается тенденция понимания под стратегией долгосрочных планов высшего руководства по достижению долгосрочных целей организации, а именно долгосрочные намерения лидеров бизнеса с точки зрения производства, маркетинга и торговли, доходов и расходов или капиталовложений. Общим здесь является то, что понятие «стратегия» и его понимание менялись вместе со сложностью бизнес-среды. На основе различных наиболее известных определений стратегии можно проследить, как изменялись принципы формирования стратегического поведения хозяйствующих субъектов по мере повышения требований внешней среды (табл. 4). Рассмотрение эволюции определения понятия «стратегия» в хронологическом порядке позволяет лучше понять сущность стратегического поведения, разрабатываемого предприятием, и понять его структурное содержание.

*Таблица 4*

**Эволюция определения понятия «стратегия»**

№ п/п	Автор	Определение стратегии	Основной стратегический подход
1	А. Чендлер, 1962 г.	Стратегия как метод определения долгосрочных целей организации, программы ее действий и приоритетных направлений по размещению ресурсов	Долгосрочные цели не подлежат пересмотру до изменения внешних или внутренних условий среды функционирования организации
2	Гарвардская школа бизнеса, 1965 г.	Стратегия как метод определения конкурентных целей организации	Стратегия определяет основные сферы бизнеса, которые компания будет продолжать развивать и/или начнет развивать
3	И. Ансофф, 1965 г., Д. Стейнер, 1977 г., П. Лоранж, 1977 г., и др.	Стратегия как способ установления целей организации для ее корпоративного, делового и функционального уровней	При разработке стратегии выделяются корпоративные, деловые и функциональные цели с точки зрения различного их влияния на процессы управления в организации

№ п/п	Автор	Определение стратегии	Основной стратегический подход
4	М. Портер, 1980–1985 гг.	Стратегия как способ реакции компании на внешние возможности и угрозы, а также на свои внутренние сильные и слабые стороны	Основная задача стратегии заключается в достижении организацией долгосрочных конкурентных преимуществ над соперниками в каждой сфере бизнеса
5	Г. Минцберг, 1987 г.	Стратегия как осуществление последовательного, согласованного и интегрированного способа управленческих решений	При разработке стратегии основное внимание уделяется формированию планов, которые служат целям контроля эффективности достижения стратегических ориентиров
6	Американская школа менеджмента, конец 1980-х гг.	Стратегия как способ определения экономических и неэкономических преимуществ, которые организация намеревается предоставить основным заинтересованным группам	Стратегия имеет социальную направленность и рассматривается с точки зрения корпоративной философии и организационной культуры
7	Г. Хамель, 1989 г.	Стратегия как способ развития ключевых конкурентных преимуществ организации	Учитывается основа конкурентоспособности организации — ее особые возможности и внутренние ресурсы
8	А. Томпсон, 1995 г.	Стратегия как набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности	Стратегия одновременно является преактивной (упреждающей) и реактивной (адаптирующей)

Итак, в общем смысле стратегия организации — это «генеральная программа действий, выявляющая приоритетные проблемы и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что

предприятие получает единое направление движения» [Мангасарян, с. 104].

### **Стратегия управления: понятие и сущность**

Стратегия управления — это комплекс организационных действий и управляющих подходов, используемых в долгосрочной перспективе для выполнения организационных задач и достижения целей компании.

Исходя из определения можно выделить основные характерные черты стратегии управления, а именно: нацеленность на долгосрочную перспективу; ориентацию на цели предприятия; определенную последовательность действий.

Сущность стратегии управления в том, что при ее построении для того, чтобы понять, в каком направлении двигаться, менеджеру необходимо ответить на три главных вопроса. Каково положение организации и какие возможности и ресурсы у нее имеются в данный момент? Каково должно быть желаемое положение организации через определенный промежуток времени (например, через три года, пять или десять лет)? И что нужно для того, чтобы достичь желаемого состояния организации (какие способы и инструменты необходимо применить)?

Существуют различные типы стратегии управления [Зорина, Савенков, с. 64], которые выделяют с учетом иерархии принятия стратегических решений (портфельная, деловая и функциональная стратегии), спонтанности их возникновения (предполагаемая и возникающая стратегии), с учетом результатов осуществления (стратегии реализованная и нереализованная).

**Типы стратегий управления по иерархии принятия стратегических решений:**

— *Деловая стратегия.* Разрабатывается и реализуется на уровне хозяйственного подразделения. Определяется как «стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения» [Маркова, Кузнецова, с. 112]. Нацелена на установление и укрепление позиций компании на рынке в условиях конкуренции в долгосрочной перспективе. Данная стратегия обычно реализуется в бизнес-планах, которые показывают, как организация будет конкурировать на определенном рынке товаров

или услуг, по каким ценам и кому она будет продавать товар или услугу, а также как будет их рекламировать, как будет достигать первенства в условиях конкурентной борьбы и т. д.

— *Портфельная стратегия*. Понимается как «стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг» [Маркова, Кузнецова, с. 120]. Данная стратегия включает в себя метод портфельного анализа, заключающийся в сравнительном стратегическом анализе бизнес-единиц компании для получения рекомендаций по распределению инвестиционных ресурсов в компании. Из-за этого на данном уровне стратегические решения наиболее сложны, ведь именно на этом уровне формируется стратегия товара или услуги предприятия. Портфельная стратегия включает в себя: портфельный анализ, на основе которого распределяются ресурсы между подразделениями организации; решения об изменении структуры предприятия; единую стратегическую ориентацию подразделений.

— *Функциональная стратегия*. «Функциональные стратегии — стратегии, которые разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии. Это стратегии маркетинга, финансовая, производственная стратегия и т. д.» [Маркова, Кузнецова, с. 122]. Цель данной стратегии заключается в поиске наиболее эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии организации. Она более детально разворачивает основную бизнес-стратегию организации в разрезе ее функциональной деятельности. Обычно за формирование и развитие функциональной стратегии ответственны руководители функциональных подразделений. Они должны координировать между собой стратегии работы своих служб таким образом, чтобы избегать нескоординированных стратегий и конфликтных ситуаций.

#### **Типы стратегий управления по спонтанности их возникновения:**

— *Предполагаемая стратегия*. Это та стратегия, которую организация только собирается реализовать, поэтому она чаще всего довольно подробно описывается в стратегическом плане организации (бизнес-плане). Предполагает наличие у организации: ясных и четко сформулированных намерений, конкретного плана и целей,

методов достижения этих целей; ресурсов и направленных на их реализацию действий; определенных критериев и методов оценки результатов этих действий. Как правило, предполагаемые (запланированные) стратегии разрабатываются крупными организациями.

— *Возникающая стратегия.* Это стратегия, которая появляется у организации с течением времени. То есть это незапланированная стратегия, которая разрабатывается в организации по мере преодоления различных неожиданных угроз и проблем, а также по мере возникновения новых возможностей. Такие стратегии всегда носят динамический характер и в зависимости от своей эффективности могут привести компанию как к успеху, так и к неудаче.

### **Типы стратегий управления по результатам осуществления этих стратегий:**

— *Реализованная стратегия.* Это стратегия, которой организация реально пользуется в данный момент времени. Обычно является побочным продуктом предполагаемой стратегии, т. е. планов организации, и возникающей стратегии, т. е. тех ее элементов, которые сложились в результате преодоления неожиданных препятствий.

— *Нереализованная стратегия.* Это стратегия или элементы реализованной стратегии, которые предприятие так и не воплотило в жизнь. Чаще всего нереализованная стратегия складывается на основе предполагаемой стратегии компании, элементы которой теряются во время реализации, забываются или становятся уже неактуальными для организации.

### **Стратегия: сущность ресурсной базы и содержание**

В целом стратегия не просто важна для каждой организации — она необходима. Стратегия может как привести к успеху организацию, так и сделать существующие проблемы еще более явными, а пути разрешения более сложными. Поэтому особую важность имеет качественный выбор стратегии. После того как основные цели организации выстроены, идет разработка стратегии. Стратегия подразумевает под собой определенную модель в виде управленческих решений и действий, которые впоследствии приведут к достижению поставленных целей организации. Содержанием стратегии служит совокупность правил принятия решений, используемых

для определения основных направлений деятельности. Выбор стратегии и ее реализация составляют основное содержание стратегического управления.

Выделяют несколько вариантов понимания стратегии. Первый вариант включает в себе стратегию как определенный план достижения цели, который расписан на долгий срок. Это предполагает, что изменения, которые могут возникнуть в ходе достижения цели, можно предсказать и их можно проконтролировать. Второй вариант предполагает стратегию как качественно определенное планирование, затрагивающее развитие организации, которое расписано на длительный период времени. Такую стратегию можно охарактеризовать как выбранное направление деятельности, которое должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей. Стратегия второго типа определяет для организации пути достижения целей, решение возникающих проблем и грамотное, рациональное распределение ресурсов организации. Данная стратегия содержит несколько элементов. За ее основу берется система целей, включающая миссию, общеорганизационные и специфические цели. Так как стратегия второго типа требует зачастую больших энергозатратных, а также временных ресурсов, ее нечасто подвергают изменениям. По этой причине она формулируется в достаточно общих чертах, из-за чего ее и называют предполагаемой стратегией.

В основу стратегии должен входить также весь культурный багаж организации, все то, чем живет организация. Стратегия — это не только план действий организации, но и ее лицо, индивидуальный способ борьбы с конкурентами, удержания своей высокой позиции на рынке продукции. Это определенная позиция и принцип поведения, когда организация действует согласно своим внутренним установкам, организационной культуре. Словом, стратегия — это своего рода зеркало, отражающее организацию в целом.

Г. Минцберг предложил **определение стратегии в рамках «пяти П»** (5 Ps of Strategy). По его мнению, стратегию должны формировать:

1. *План* — заранее спланированные действия, ход которых контролируется от начала до конца. Планировщики разрабатывают внутреннюю документацию, в которой подробно описан ход деятельности компании за определенный период времени.

2. *Прием* — тактический подход, означающий краткосрочную стратегию, которая характеризуется очень ограниченными целями и может быть изменена в случае необходимости. Г. Минцберг описывает тактический подход как «маневр, чтобы перехитрить своего противника или конкурента». Он отмечает, что некоторые компании используют эту стратегию как угрозу. Чтобы дестабилизировать конкурентов, компания может, например, объявить о снижении цен на свою продукцию, фактически не намереваясь этого делать. Менеджер может угрожать уволить сотрудника, если тот не справится со своей работой, но не потому, что он действительно намерен выполнить свою угрозу, а потому, что он рассчитывает добиться лучшей производительности.

3. *Поведение*, или поведенческая модель (стратегия поведенческой модели), — это стратегия изменения путем следования принятой форме поведения. В отличие от планов и тактик поведенческие паттерны (модели) проявляются как результат последовательного поведения и часто бывают бессознательными, т. е. спонтанными. Если паттерны успешны, то говорят, что последовательное поведение спонтанно привело к успеху. Эта модель прямо противоположна запланированному поведению.

4. *Позиция* — формулирование отношения к другим организациям, или позиционная стратегия. Уместна в том случае, когда для организации важно обозначить свое отношение к конкурентам или свое положение на рынке.

5. *Перспектива* (перспективная стратегия) — это курс, направленный на изменение культуры (системы убеждений, системы восприятия, системы мировоззрения) определенной группы людей, как правило членов самой организации. Некоторые компании хотят, чтобы их сотрудники демонстрировали определенное «единомыслие» в этом отношении, считая его составляющей достижения успеха. Подобные стратегии используют религиозные организации. Например, Англиканская церковь, имея набор определенных теологических положений, склоняет своих членов принимать их в качестве основы своего верования и считает успехом, если члены организации становятся единомышленниками, т. е. верят в основные доктрины и практически реализуют их в своей повседневной работе и жизни [цит. по: Ансофф, 2020, с. 22].

## **Сущность ресурсной базы стратегии**

Ресурсы организации включают в себя навыки персонала, инвестиции и капитал предприятия. Необходимо разработать корпоративные стратегии с целью оптимизации их использования. В частности, важно исследовать отличительные возможности, которые позволят организации выжить, получить и сохранить конкурентное преимущество.

Стратегия необходима для того, чтобы распределять ресурсы или соотносить свои ресурсы со своими возможностями. Взгляд на стратегию с точки зрения ресурсов состоит в том, что стратегические возможности компании напрямую зависят от ее ресурсного потенциала. Устойчивое конкурентное преимущество формируется путем приобретения и эффективного использования набора отличительных ресурсов, которые конкуренты не в состоянии скопировать.

Успех конкурентной стратегии организации не зависит от единичного выбора ключевых факторов сегодняшнего дня, он является результатом развития отличительных особенностей компании в течение значительного периода времени.

## **Содержание стратегии**

Содержание стратегии — это план действий, направленный на улучшение позиций компании в борьбе с конкурентами. Как правило, такой план разрабатывается высшим руководством предприятия и определяет пути достижения целей предприятия с использованием имеющихся ресурсов.

Содержание стратегии — это и широкая общая концепция деятельности компании, общая программа действий, включающая распределение ресурсов для достижения конечных целей. Выбор основных целей и комплексных мероприятий показывает, чего компания хочет достичь или какой она хочет стать [Зайцев, Соколова, с. 29].

Также содержание стратегии есть модель организационных действий и управленческих подходов, используемых для достижения организационных целей и задач организации. Определение сферы деятельности, постановка целей, определение краткосрочных и долгосрочных целей (программ), определение стратегии достижения

цели формирует стратегический план. Основные составляющие стратегии компании представлены на рис. 3.

Содержание разных стратегий рассмотрим с помощью матрицы И. Ансоффа (ее варианты — портфельная матрица «товар / рынок» и матрица «продукт / рынок»). Это востребованный инструмент стратегического планирования, помогающий выбрать одну из типовых маркетинговых стратегий, наиболее подходящую при данных рыночных условиях [Ансофф, 2020, с. 33].

Образ действий и подходов, определяющих стратегию компании		
Усилия для качественного изменения стратегии	Действия по достижению краткосрочной прибыли	Действия в целях изменения условий в отрасли
Усилия для точной подстройки основной стратегии	Решения в функциональной области управления	Действия для усиления долгосрочной конкурентной позиции
Действия по решению специфических для компании проблем и стратегические внутренние действия	Подходы к диверсификации, поиск новых отраслей	Защитные действия против конкурентов
Действия по закреплению новых возможностей (НИОКР, новые рынки, приобретения и т.д.)		

Рис. 3. Ключевые компоненты содержания стратегии компании [Зайцев, Соколова, с. 30]

Идея матрицы И. Ансоффа заключается в том, что между производимыми (реализуемыми) товарами (продуктами) предприятия и рынками сбыта, как текущими (старыми), так и будущими (новыми), существует взаимосвязь. Поэтому у компании есть несколько вариантов развития и роста, обусловленных комбинацией «старых» и «новых» товаров (продуктов) и рынков [Ансофф, 2020, с. 33].

Задача матрицы И. Ансоффа — помочь фирме сделать оптимальный выбор в пользу самой конкурентоспособной программы действий (стратегии).

Возьмем для примера матрицу И. Ансоффа «товар/рынок». Графически она представляет собой таблицу (см. табл. 5), у которой есть две оси:

- по горизонтальной оси указаны товары, подразделяющиеся на «старые» и «новые»;
- по вертикальной оси указаны рынки — «старые» и «новые».

Таблица 5

### Матрица И. Ансоффа «товар/рынок»

Рынок	Старый товар	Новый товар
Старый рынок	Проникновение на рынок	<b>Развитие товара</b>
Новый рынок	<b>Развитие рынка</b>	<b>Диверсификация</b>

Пересечение осей матрицы И. Ансоффа делит поле на 4 квадрата (квадранта), каждому из которых соответствует одна из четырех возможных маркетинговых стратегий:

- Проникновение на рынок (координаты «старый товар / старый рынок»).
- Развитие рынка (координаты «старый товар / новый рынок»).
- Развитие товара (координаты «новый товар / старый рынок»).
- Диверсификация (координаты «новый товар / новый рынок»).

**Стратегия проникновения на рынок («старый товар / старый рынок»)** — самая простая и распространенная. В этом случае подразумевается, что фирма уже присутствует на уже существующем рынке с каким-либо уже существующим товаром (выпуск которого хорошо отлажен).

Цель названной стратегии — увеличить объемы сбыта, количество продаж. Для достижения такой цели могут использоваться следующие инструменты:

- расширение рыночной доли; увеличение количества покупок товара;

— увеличение частоты покупок товара потребителем (например, за счет всевозможных программ лояльности — дисконтные карты для постоянных клиентов, бонусы, подарки и пр.);

— открытие новых возможностей использования продукта потребителями.

Сохранение или увеличение дохода и прибыли фирмы при выборе стратегии проникновения на рынок достигается за счет удержания и/или расширения доли рынка фирмы. Риски при этом минимальны, поскольку фирма действует на хорошо знакомом и привычном ей рынке и имеет дело с хорошо знакомым ей товаром.

**Стратегия развития, или расширения, рынка («старый товар / новый рынок»)** в наибольшей степени подходит компаниям, работающим в сфере маркетинга, т. е. имеющим опыт и возможности для проведения эффективных рекламных кампаний, для работы с клиентами, построения и поиска каналов сбыта.

Цель данной стратегии — адаптировать и продвинуть свои уже существующие товары на новые рынки (завоевание новых сегментов потребителей, открытие филиалов в других регионах).

Инструменты реализации стратегии проникновения на рынок:

— использование новых каналов сбыта;

— поиск и завоевание новых сегментов рынка;

— нахождение возможностей сбыта продукции в новых географических регионах (в том числе экспорт за рубеж).

Реализация товара, выпуск которого уже налажен, на новых рынках связана с гораздо большими рисками, да и затраты в этом случае выше. Но зато возникает возможность расширения сбыта.

**Стратегия развития товара (продукта), или товарная экспансия («новый товар / старый рынок»)**, в наибольшей степени подходит компаниям, связанным со сферой технологий и техники (телекоммуникации, бытовая и компьютерная техника, автомобильная промышленность). Цель стратегии заключается в том, чтобы предложить существующему рынку (имеющимся клиентам) обновленный товар (продукт) с новыми, более привлекательными и современными, характеристиками.

Инструменты роста:

— модернизация существующих товаров (продуктов) путем придания им новых свойств и функций или за счет повышения их качества;

- расширение товарного ассортимента;
- создание нового поколения моделей товара (продукта);
- разработка и выпуск принципиально нового товара (продукта), не имеющего аналогов.

Это еще более затратная, но, как показывает практика, чуть менее рискованная стратегия предложения нового (обновленного) товара (продукта) существующим рынкам.

**Стратегия диверсификации («новый товар / новый рынок»)** — сложнейшая и самая рискованная, но и потенциально самая эффективная. Цель данной стратегии — предложить новые товары (продукты) новым рынкам.

Причины, побуждающие компании становиться на тернистый путь диверсификации:

- такая стратегия обещает быть прибыльной;
- новое направление не требует больших или рискованных инвестиций;
- текущий стиль ведения бизнеса себя исчерпал;
- диверсификация позволит добиться большей финансовой устойчивости за счет распределения рисков по различным товарным линейкам, отраслям и пр.

Стратегия диверсификации заключается в одновременной разработке и выпуске новых товаров (продуктов) при освоении компанией новых рынков. При этом затраты и риски очень велики.

Формы диверсификации:

1. Горизонтальная диверсификация — это новое направление деятельности компании, которое кардинально от существующих не отличается, а скорее дополняет их. Поэтому становится возможным использовать существующие инструменты маркетинга, производства, каналы сбыта, что обеспечивает синергетический эффект.

2. Вертикальная диверсификация представляет собой новое направление деятельности организации, связанное с предыдущим или последующим этапом производства либо продвижения существующих товаров (продуктов) фирмы.

3. Концентрическая диверсификация означает развитие и расширение текущего товарного ассортимента, ориентированное на новых покупателей.

4. Конгломератная диверсификация подразумевает кардинально новое направление развития, абсолютно не связанное с существующими видами деятельности предприятия.

Используя матрицу И. Ансоффа как инструмент стратегического планирования при выборе одной из типовых маркетинговых стратегий, наиболее подходящей при данных рыночных условиях, следует постоянно анализировать рыночные изменения и корректировать в соответствии с ними стратегию развития компании.

### **Элементы содержания стратегии управления персоналом**

В наши дни существует множество подходов к определению сущности стратегии управления персоналом. Например, Э. А. Уткин считает, что стратегия управления персоналом — это непрерывный процесс, включающий такие элементы, как:

- планирование кадровых потребностей;
- стратегия формирования персонала предприятия;
- стратегия развития персонала предприятия;
- стратегия использования и сохранения персонала;
- мотивационный механизм;
- стратегия сокращения персонала [цит. по: Молчанова, с. 13].

Немного другой подход к выделению элементов стратегии управления персоналом предлагает Е. В. Маслов, который называет эти элементы решениями. По его мнению, стратегия управления человеческими ресурсами должна быть всеобъемлющей в смысле мотивации кадрового состава организации на достижение целей ее долгосрочного развития. Ментальной основой создания такой стратегии является адекватное понимание следующих основных видов решений, которые принимаются организацией в области стратегии управления персоналом:

- отбор, продвижение и расстановка кадров по всем ключевым позициям организации;
- оценка положения человека в организации;
- система вознаграждения, обеспечивающая адекватную компенсацию, четко обозначенные выгоды и мотивацию поведения служащих на всех уровнях;
- развитие управления, создающее механизмы повышения квалификации и продвижения по служебной лестнице [Маслов, с. 23].

Эти стратегические решения занимают ключевые позиции в стратегии использования и формирования потенциала персонала конкретной организации.

В целом оба рассмотренных подхода к определению элементов стратегии управления персоналом похожи, различаются они в основном терминологией. Исходя из анализа этих подходов, можно выделить *основные элементы стратегии управления персоналом*:

- планирование кадровых потребностей;
- стратегия формирования персонала предприятия, в том числе отбор и расстановка кадров по всем ключевым позициям организации;
- стратегия развития персонала предприятия, создающая механизмы повышения его квалификации и продвижения по служебной лестнице;
- стратегия использования и сохранения персонала на основе оценки положения человека в организации;
- система вознаграждения, обеспечивающая адекватную компенсацию, четко обозначенные выгоды и мотивацию поведения служащих на всех уровнях, т. е. мотивационный механизм;
- стратегия сокращения персонала [Айтмуханбетова, с. 201].

Стратегия управления персоналом должна согласовываться со всеми другими специализированными стратегиями организации. Кроме того, являясь одной из основных подсистем, стратегия использования и развития потенциала персонала должна быть и наиболее органичной частью корпоративной стратегии, т. е. общей стратегии развития организации в целом.

В рамках стратегии управления персоналом организации, особенно в условиях относительно развитого стратегического менеджмента, может разрабатываться и реализовываться так называемая «программа действий», которая должна базироваться на информации, собранной на стадии диагностики, а также на конкретном стратегическом выборе по указанным видам решений.

Также можно отметить и *другие элементы стратегии управления персоналом*:

- формирование миссии (предназначение компании);
- постановка целей деятельности организации, которые определяются исходя из миссии организации, ее возможностей, внутренних и внешних условий фирмы;
- организация системы планирования;
- разработка системы отношений между высшими руководителями;

— разработка организации структуры системы управления персоналом [Молого, с. 55].

В каждом конкретном случае реализуются не все, а только отдельные составляющие стратегии управления персоналом, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организации в целом.

### **Составляющие содержания стратегии управления персоналом**

В сфере стратегического управления персоналом происходят высококачественные изменения, которые обусловлены тем, что в рамках течений классической профессиональной работы огромное значение приобретают стратегические аспекты.

Составляющие содержания стратегии управления персоналом:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;
- политика занятости в организации, включающая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры

и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;

— совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала;

— разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;

— разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;

— совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;

— мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов (оргструктуры, функций, процесса управления и т. д.) и др. [Gasparovich et al., 2021d, p. 1675].

В каждом конкретном случае стратегия управления персоналом может охватывать не все, а только отдельные ее составляющие, причем набор этих составляющих будет различным в зависимости от целей и стратегии организации в целом, от целей и стратегии управления персоналом в частности.

#### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Дайте определение категориям «стратегия», «стратегия управления», «стратегическое управление персоналом».

2. В чем сущность стратегии и стратегии управления?

3. Каково содержание стратегии управления персоналом?

4. Представьте эволюцию развития стратегии управления персоналом.

5. Перечислите стратегии управления персоналом и охарактеризуйте их.

#### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 3

1. Представить в виде тезисов 5 и более мнений теоретиков и практиков о значении стратегии в HR-менеджменте.

2. Сопроводить каждый тезис собственными комментариями и дополнениями по изучаемому вопросу.

## Методические рекомендации

Тезисы необходимо составить с опорой на рекомендуемую литературу. Требования к тезисам даны выше (с. 17–18).

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

### Условия получения зачета за выполнение практического задания

1. Наличие в тезисной форме 5 и более мнений теоретиков и практиков о значении стратегического управления персоналом как фактора усиления инновационных процессов в современном производстве. Качество тезисов определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала.

2. Наличие собственных комментариев (5 и более) и дополнений (5 и более) по изучаемому вопросу (к каждому тезису должен быть приведен один комментарий и одно дополнение).

3. Правильное оформление ссылок на первоисточники и библиографии.

4. Грамотная профессиональная речь.

5. Выполнение работы в заданные сроки.

### Рекомендуемая литература

*Альстранд Б.* Школы стратегий / Б. Альстранд, Д. Лэмпсл, Г. Минцберг. — Санкт-Петербург : Питер, 2002. — 330 с. — ISBN нет.

*Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — Санкт-Петербург : Питер Ком, 2020. — 416 с. — ISBN 5-314-00105-5.

*Ансофф И.* Стратегическое управление / И. Ансофф. — Москва : Экономика, 1989. — 519 с. — ISBN 5-282-00652-9.

*Вигман С. Л.* Стратегический менеджмент в вопросах и ответах : учеб. пособие / С. Л. Вигман. — Москва : ТК Вельби : Проспект, 2016. — 296 с. — ISBN нет.

*Галяутдинов Р. Р.* Матрица Ансоффа: пример, построение и стратегии / Р. Р. Галяутдинов // Преподавателю экономики. — № 3. — С. 32–34.

*Демина Н. В.* Стратегия как ведущий элемент стратегического менеджмента: понятие, сущность и основные характеристики / Н. В. Демина // Университетские чтения. — 2018. — С. 193–198. — URL: [https://pgu.ru/upload/iblock/c60/uch\\_2008\\_xii\\_00034.pdf](https://pgu.ru/upload/iblock/c60/uch_2008_xii_00034.pdf) (дата обращения: 03.05.2024).

*Зайцев Л. Г.* Стратегический менеджмент / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. — Москва, 2021 — 528 с. — ISBN 978-9776-0063-7.

*Кузнецова С. А.* Стратегический менеджмент : курс лекций / С. А. Кузнецова, В. Д. Маркова. — Москва : ИНФРА-М ; Новосибирск : Сибирское соглашение, 1999. — 288 с. — ISBN 5-16-000027-5.

*Маврина И. Н.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие / И. Н. Маврина. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2014. — 132 с. — ISBN 978-5-321-02372-3.

*Мардас А. Н.* Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академ. бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Юрайт, 2018. — 176 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс).

*Молодчик А. В.* Менеджмент: стратегия, структура, персонал, знание : учеб. пособие для вузов / А. В. Молодчик, М. А. Молодчик. — Москва : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2005. — 296 с. — ISBN 5-7598-0326-3.

*Попов С. А.* Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для бакалавриата и магистратуры / С. А. Попов. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2019. — 481 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-09665-1. — URL: <https://my-book-shop.ru/pdf/product/3670310.pdf> (дата обращения: 03.05.24).

*Стратегическое управление : Основы стратегического менеджмента /* под ред. М. А. Чернышева. — Ростов н/Д : Феникс, 2009. — 506 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-222-14513-5.

*Фалмер Р. М.* Энциклопедия современного управления / Р. М. Фалмер. — Москва : ВИПКЭнерго, 1992. — 168 с. — ISBN 976-5-542-00023-3.

#### **1.4. Документационное обеспечение стратегического управления человеческими ресурсами организации**

Специфика работы кадровых служб организаций заключается в том, что их повседневная деятельность связана непосредственно с людьми. Организовать работу по приему работников, своевременно обеспечить переводы на другую работу, произвести увольнение, не допустить возникновения конфликтных ситуаций, связанных с нарушениями по приему на работу, увольнению, и т. п. — все подобные меры возможны только на основе четкого урегулирования прав и обязанностей участников трудовых отношений, грамотно организованного процесса делопроизводства. Эффективность делопроизводства в организации определяется прежде всего степенью разработанности нормативно-правовой базы. Совершенствование процедур и технологий документирования кадровых процессов и самой работы с документами, обращающимися в системе управления персоналом, является сегодня необходимым условием

эффективного управления процессом формирования и качественного улучшения кадрового состава организации.

## **Нормативно-правовое обеспечение процессов стратегического управления персоналом**

Правовое обеспечение стратегического управления персоналом включено в правовое обеспечение системы управления персоналом в качестве одного из его направлений. Правовое обеспечение системы управления персоналом заключается в разработке и использовании средств юридического воздействия на работодателей и работников с целью достижения эффективной деятельности организации, а также в соблюдении прав и обязанностей сторон, обеспеченных законодательством. Иными словами, к правовому обеспечению системы управления персоналом относятся все нормативно-правовые акты, регулирующие трудовые отношения.

*Основные задачи правового обеспечения стратегического управления персоналом:*

- правовое регулирование трудовых отношений, складывающихся между работодателем и работником;
- защита прав и законных интересов работников, вытекающих из трудовых отношений;
- соблюдение, исполнение и применение норм действующего законодательства в области труда, трудовых отношений;
- разработка и утверждение локальных нормативных актов организационного, организационно-распорядительного и экономического характера;
- подготовка предложений по изменению действующих или отмене устаревших и фактически утративших силу нормативных актов, изданных в организации по трудовым и кадровым вопросам.

К правовому обеспечению стратегического управления персоналом в первую очередь относится трудовое законодательство, а также нормативные акты смежных областей, например пенсионное законодательство, нормативные акты о защите социальных и трудовых прав отдельных категорий граждан и т. д.

*Правовое обеспечение системы управления персоналом* осуществляется на двух уровнях и включает:

- Акты центрального регулирования, т. е. федеральное и региональное законодательство. Основными нормативно-правовыми

актами федерального уровня в области трудовых отношений являются прежде всего Трудовой кодекс РФ и Федеральный закон «О коллективных договорах и соглашениях». На основе законодательных актов разрабатываются внутренние документы, создающие правовые рамочные условия для управления персоналом. К числу таких документов можно отнести, например, трудовой договор.

— Акты локального регулирования, т. е. нормативные акты на уровне организации. Например, акты локального регулирования трудовых отношений составляют нормативно-методическое обеспечение стратегического управления персоналом организации.

Нормативно-методическое обеспечение стратегического управления персоналом — это совокупность документов организационного, организационно-методического, организационно-распорядительного, технического, технико-экономического и экономического характера, а также нормативно-справочные материалы и прочие документы, утвержденные в установленном порядке руководством организации [Егоров, Слинков, с. 122].

*Нормативно-методические материалы* группируются по их содержанию:

— Нормативно-справочные документы содержат нормы и нормативы, необходимые при решении задач организации и планирования труда в сфере материального производства и управления.

— Документы организационного, организационно-распорядительного и организационно-методического характера регламентируют задачи, функции, права, обязанности подразделений и отдельных работников системы управления персоналом; содержат методы и правила выполнения работ по управлению персоналом.

— Документы технического, технико-экономического и экономического характера содержат правила, нормы, требования, регламентирующие стандарты всех категорий и видов технических и экономических аспектов функционирования системы управления персоналом, нормы планировки помещений и рабочих мест, стандарты, технические установки, тарифные ставки, коэффициенты доплаты и т. д.

Каждое подразделение службы управления персоналом разрабатывает, оформляет и исполняет документацию в соответствии

со своим функциональным назначением. Порядок работы с документами играет важную роль в жизни организации и определяется внутренними положениями, правилами и инструкциями.

### **Документационное обеспечение процессов стратегического управления персоналом**

Документационное обеспечение стратегического управления персоналом предусматривает создание условий для осуществления работы с документами, обращающимися в системе кадрового делопроизводства, в рамках полного цикла обработки и движения документов — от момента их создания (или от момента их получения) работниками службы управления персоналом до завершения исполнения и передачи в другие подразделения организации.

*Главные делопроизводственные системы стратегического управления персоналом:*

- учет, регистрация и текущее хранение документов по сотрудникам;
- точная обработка всей кадровой документации;
- согласование, разработка, составление документов по кадровым назначениям;
- своевременный контроль за выполнением требований документов;
- ознакомление с кадровой документацией соответствующих работников.

Сегодня вопросам трудовых отношений посвящается все больше внимания, развивается трудовое законодательство, повышаются требования к оформлению документации по управлению персоналом для организаций всех форм собственности [Арасланова, с. 41].

Современным организациям жизненно важно совершенствовать кадровое делопроизводство. Это прежде всего связано с тем, что документационное обеспечение управления оказывает непосредственное влияние на качество принятия управленческих решений. С переходом делопроизводства на компьютеризованные технологии встает вопрос об упорядочении и организации хранения документов, созданных или поступивших в электронной форме. Однако если технология хранения традиционных бумажных документов уже хорошо отработана и по ней имеется достаточное

количество нормативной и методической литературы, то организация хранения электронных документов в делопроизводстве зачастую осуществляется стихийно. Неупорядоченное хранение документов в электронном виде вызывает значительные затраты времени на поиск нужных документов, нередко случаи их потери [Павлова, с. 54].

Итак, система кадровой документации имеет большое значение для любой организации, поэтому ей уделяется особое внимание в системе управления. Как построена система нормативно-правового и документационного обеспечения процессов по стратегическому управлению персоналом в образовательном учреждении, рассмотрим на примере Уральского федерального университета.

### **Особенности нормативно-правового и документационного обеспечения процессов стратегического управления персоналом в Уральском федеральном университете**

В Уральском федеральном университете наймом специалистов и сотрудников для осуществления образовательной функции занимается Управление персоналом (УП) — самостоятельное структурное подразделение университета, которое подчиняется непосредственно первому проректору. Структура, функции и задачи Управления персоналом описаны в локальном нормативном акте «Положение об управлении персоналом».

Управление персоналом проводит трудоемкую и серьезную работу для того, чтобы обеспечить высшее учебное заведение высококвалифицированными кадрами: преподавателями, научными сотрудниками, а также сотрудниками других категорий (административно-управленческий персонал, учебно-вспомогательный персонал).

Основная задача работников подразделений Управления персоналом — разработка локальных нормативных актов, основанная на ведомственных нормативных актах, в том числе и разработка локальных нормативных актов, затрагивающих стратегическое управление персоналом организации.

*Документы федерального законодательства*, которыми руководствуется Управление персоналом УрФУ, включают, например, следующие акты центрального регулирования:

– Федеральный закон от 23.08.1996 г. № 127-ФЗ (ред. от 16.04.2022) «О науке и государственной научно-технической политике».

– Федеральный закон от 25.07.2002 г. № 115-ФЗ (ред. от 14.07.2022) «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» и др.

– Постановление Правительства Российской Федерации от 21.02.2022 г. № 225 «Об утверждении номенклатуры должностей педагогических работников организаций, осуществляющих образовательную деятельность, должностей руководителей образовательных организаций».

К локальным нормативным актам УрФУ относятся, в частности, следующие:

– Положение о порядке замещения должностей педагогических работников, относящихся к профессорско-преподавательскому составу.

– Положение о конкурсной комиссии УрФУ по проведению открытого конкурса на замещение должностей научных работников.

– Положение об аттестационной комиссии и порядке проведения аттестации работников, занимающих должности научных работников.

– Положение о представлении к наградам работников УрФУ.

– Положением об эффективном контракте высших достижений с педагогическими и научными работниками.

Рост масштабов деятельности УрФУ постоянно ставит вопрос о повышении эффективности документационного обеспечения стратегического управления персоналом, и Управление персоналом УрФУ активно развивается в этом направлении. Осуществляется строгий подход к проработке документационного обеспечения Управления персоналом, что позволяет существенно упорядочить как процесс принятия стратегически важных решений, так и контроль над их своевременным и качественным выполнением. Благодаря четкой организации работы с документами не происходит срыва сроков выполнения работ, наращиваются темпы развития УрФУ, а значит, повышается конкурентоспособность университета.

Анализ информационно-документационного обеспечения управления в целом и в области стратегического управления

персоналом в частности показывает, что роль информации в управленческой деятельности достаточно высока и что, как следствие этого, возникают новые требования к ее обработке и фиксации [Захарова, с. 36]. В свою очередь, увеличение объема информации в цикле управления вузом является одним из важных факторов, который необходимо учитывать при исследовании процесса принятия решений в сфере образования.

#### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Дайте обзор нормативно-правового обеспечения процессов стратегического управления персоналом.
2. Представьте анализ документационного обеспечения процессов стратегического управления персоналом.
3. Раскройте особенности нормативно-правового и документационного обеспечения процессов стратегического управления персоналом на примере места вашей учебы или работы.

#### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 4

Представить в виде тезисов описание (в пяти работах и более) документационного обеспечения стратегического управления человеческими ресурсами организации.

#### Методические рекомендации

Тезисы необходимо составить с опорой на фактические данные, представленные на открытом сайте организации (место учебы УрФУ или места работы). Требования к составлению тезисов даны выше (с. 17–18).

Объем выполненного задания не менее *2 страниц*.

#### Условия получения зачета за выполнение практического задания

1. Наличие в тезисной форме описания документационного обеспечения стратегического управления персоналом (5 и более источников). Качество тезисов определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала.

2. Правильное оформление ссылок на первоисточники и библиографии.
3. Грамотная профессиональная речь.
4. Выполнение работы в заданные сроки.

### Рекомендуемая литература

*Арасланова В. А.* Документационное обеспечение управления : учеб.-практ. пособие / В. А. Арасланова. — Москва : Директ-Медиа, 2021. — 240 с. — ISBN 9768-5-4458-2253-0.

*Авдеев В. В.* Должностные инструкции работников организации / В. В. Авдеев // Правовое регулирование. — 2019. — № 1 (121). — С. 42–47.

*Дейнека А. В.* Современные тенденции в управлении персоналом : учеб. пособие / А. В. Дейнека, Б. М. Жуков. — Москва : Академия естествознания, 2019. — 417 с. — ISBN 978-5-91327-046-7.

*Захарова Т. И.* Документационное обеспечение управления : учеб.-практ. пособие / Т. И. Захарова. — Москва : Евразийский открытый институт, 2012. — 264 с. — ISBN 978-5-374-00603-2.

## Раздел 2

# МЕТОДОЛОГИЯ И ТЕОРИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

### 2.1. Методологические основы исследования стратегического управления персоналом

Исследование стратегического управления персоналом целесообразно начинать с изучения его методологических и общетеоретических основ. В данной главе рассмотрим методологические основы стратегического управления персоналом. Для этого обратимся к следующим основным понятиям.

*Методология* «представляет собой учение о методах и принципах познания; учение о структуре, методах и средствах деятельности» [Методика..., с. 25].

*Методология стратегического управления персоналом* является общепрофессиональной дисциплиной для подготовки специалистов в области менеджмента, изучающей содержательные и процессуальные аспекты анализа, проектирования, организации и осуществления процесса управления.

*Структура методологии стратегического управления персоналом* логично основывается на структуре методологии стратегического менеджмента и управления персоналом, которая состоит из процессуального и содержательного компонентов.

*Процессуальный компонент* есть воплощение на практике заранее спроектированной совместной модели стратегического управления организацией и персоналом.

*Содержательный компонент* представляет собой систему алгоритмов проектирования, конструирования, разработки и применения стратегий, с помощью которых осуществляется управление компанией. В содержательном компоненте принято выделять следующие составляющие: концептуальную, содержательную, диагностическую. Об этих компонентах и пойдет речь в данной главе учебно-методического пособия.

Разберемся, так ли необходим стратегический менеджмент как концепция управления персоналом. Легко думать о том, что будет сегодня, чуть сложнее — о том, что будет через неделю. Персоналу обычно сложно представить, что будет через месяц или полгода, он живет сегодняшним днем, зачастую не задумываясь о будущем. Это стратегия работников, которые не могут видеть перспективу, за них это делают другие. Это стратегия персонала, который не может толком заботиться о себе, а значит, не сможет позаботиться и о других. Чтобы предсказывать будущее, выстраивая смысловые параллели и содержательные меридианы, надо обладать знаниями о причинах и последствиях, четко понимать это. Именно это качество требуется HR-менеджеру, ответственному за стратегическое управление персоналом, т. е. специалисту, который занимается стратегическим HR-менеджментом.

Поэтому стратегический менеджмент как концепция управления персоналом — это актуальная плоскость исследования HR-менеджмента. Давно прошли времена, когда человек мог или был вынужден жить в рамках месяца, не думая о том, что будет дальше. Хотя и тогда невероятное преимущество получали те, кто мог видеть перспективу на годы вперед.

Стратегический менеджмент как концепция управления персоналом позволяет компаниям почувствовать свою устойчивость, стабильность на рынке. Позволяет работать над теми аспектами развития персонала компании, которые не существуют, они только в планах, но они подготавливаются, а потому внести в них изменения проще. В концепции управления персоналом входят многие научные модели менеджмента, это могут быть школы, идеи, учения, парадигмы, используемые для построения системы управления организацией. То есть концепция может рассматриваться как инструмент для достижения некой цели. Одна из концепций управления организациями и персоналом — это стратегический менеджмент, который включает в себя несколько частей.

Стратегический менеджмент как концепция управления персоналом рассматривается специалистами следующим образом. Во-первых, он понимается как комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долгосрочное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры,

которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития предприятия в целом и персонала в частности [Маврина, с. 21]. В настоящее время большинство компаний мира рассматривает стратегический менеджмент как непрерывный эволюционный процесс [Акмаева, с. 122], непосредственно влияющий на управление персоналом.

Во-вторых, специалисты считают, что стратегический менеджмент — это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызовам со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе [Виханский, с. 133].

Акценты, как видим, расставлены различные, но все сводится к единому содержанию, а именно к тому, что стратегический менеджмент как концепция управления персоналом рассматривается как процесс, заключающийся в построении четкого плана развития компании и адаптации персонала к возможным изменениям.

В современных исследованиях можно выделить следующие **элементы стратегического менеджмента как концепции управления персоналом:**

— *Анализ внешней и внутренней ситуации.* Именно с этого начинается стратегический менеджмент. Первое, что необходимо сделать перед тем, как строить планы на будущее, это оценить ситуацию и ее изменения. Возможная ошибка, которую могут совершать менеджеры по управлению персоналом на данном этапе, это предположить, что такой анализ можно провести один раз или не проводить вовсе. Анализ необходимо проводить систематически для быстрой реакции на изменения среды, ведь, как мы помним, план подразумевает адаптацию к изменениям, о которых мы можем узнать только через систематический анализ текущего положения дел [Киселев М. А., 2018, с. 218].

— *Формирование миссии и целей компании.* Это означает определение основной цели как точки, к которой компания будет стремиться (миссия), а также определение контрольных точек

(целей), достижение которых будет учитываться компанией на каждом этапе. Важно понимать, что в зависимости от условий эти точки (цели) могут менять свое положение — как правило, некардинально. Менеджеры по управлению персоналом работают в тесном сотрудничестве с руководством организации в решении данного вопроса.

— *Выбор и разработка стратегии.* Предполагается построение наиболее оптимального пути достижения главной цели, т. е. нужно соединить все контрольные точки. Является первым шагом к конкретным действиям для достижения намеченной цели по стратегическому управлению персоналом.

— *Анализ портфеля компании.* Такой анализ необходим для понимания того, как именно надо распределять ресурсы, выделенные на персонал, и как управлять сферами, которые могут оказать влияние на компанию.

— *Проектирование необходимой организационной структуры.* Это построением схемы, в которой заложены предполагаемые правила взаимодействия для повышения эффективности, т. е. определяется не то, как делать, а то, как все будет взаимодействовать.

— *Выбор системы управления.* На данном этапе необходимо разработать комплекс задач и методы их выполнения для каждого подразделения компании в целом и для управления персоналом в частности.

— *Определение политики компании в различных сферах ее деятельности.* Для того чтобы процессы были автоматизированы, нужно заранее определиться, как именно в определенных ситуациях лучше всего действовать, т. е. в каком направлении надо двигаться для получения наиболее приемлемого решения без углубления в процессы организации.

— *Контроль результатов.* Контроль результатов управления персоналом позволяет проверять работу, проделанную на всех предыдущих этапах. Нет смысла в анализе, разработке HR-стратегий, создании корпоративной культуры, если нет контроля, без него сам план лишается смысла. Контроль должен осуществляться на протяжении всей жизни компании.

— *Совершенствование выбранной стратегии управления персоналом.* На данном этапе в зависимости от анализа выбранной стратегии в нее вносятся необходимые поправки.

Рассмотрим **основное содержание влияния стратегического менеджмента как концепции на управление персоналом**, которое предполагает прохождение следующих этапов:

— *Этап 1. Определение сферы бизнеса и разработка назначения организации, подбор персонала.* Предполагается определение места организации на рынке на основе анализа ее внешней и внутренней среды. В соответствии с полученными данными следует осуществлять подбор персонала.

— *Этап 2. Трансформация назначения организации в частные долговременные и краткосрочные цели ее деятельности и функционирования персонала.* Включает в себя определение целей и задач организации в целом, а также функционирования персонала в русле обозначенных целей. В итоге происходит формирование миссии и целей организации, которым подчиняется персонал.

— *Этап 3. Определение стратегии достижения целей деятельности в тренде функционирования организации.* Включает в себя определение стратегий как краткосрочных, так и долгосрочных.

— *Этап 4. Разработка и реализация стратегии управления персоналом в тренде стратегии развития организации.* Этап включает в себя достаточно много анализа и проектирования. Сюда входит проектирование необходимой организационной структуры, выбор системы управления персоналом, а также определение политики компании в различных сферах ее деятельности.

— *Этап 5. Оценка деятельности персонала и организации в целом, слежение за ситуацией и введение корректирующих воздействий.* Этап включает в себя контроль результатов и совершенствование выбранной стратегии управления персоналом. Это заключительный и один из самых важных этапов, потому что нет смысла в планах, если нет контроля и совершенствования.

Итак, стратегический менеджмент как концепция управления персоналом есть деятельность по экономически эффективному достижению перспективных целей предприятия на основе удержания конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменения внешней среды на основе управления персоналом. Исследование стратегического менеджмента как концепции управления персоналом методологически и эмпирически чрезвычайно значимо для HR-менеджеров, так как они отвечают за стратегическое управление персоналом, составляют план стратегического

управления и развития персонала на годы вперед, от которого зависит будущее компании.

#### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Определить стратегический менеджмент как концепцию управления персоналом.
2. Каково содержание стратегического менеджмента как концепции управления персоналом?
3. Перечислите и раскройте этапы стратегического менеджмента как концепции управления персоналом.

#### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 5

1. Представить в виде эссе собственную разработку целей и задач стратегического управления персоналом.
2. Обосновать эффективность предложенных целей и задач стратегического управления персоналом, подкрепив это примерами.

#### Методические рекомендации

При подготовке к выполнению практического задания каждый студент должен изучить рекомендуемую литературу.

Ответ следует оформить в виде эссе. «Эссе — это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, трактующее частную тему и представляющее собой попытку передать индивидуальные впечатления и соображения, так или иначе с нею связанные» [Краткая литературная энциклопедия, 1978, с. 798].

##### *Требования к эссе:*

1. Идеи автора оформляются в виде тезисов.
2. Каждая идея-тезис подкрепляется доказательствами, следовательно, за тезисом идут аргументы. Аргументы — это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнения ученых и др.
3. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут

«перегрузить» изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность.

4. Количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли.

*Структура эссе*, таким образом, имеет следующий вид:

- введение (постановка проблемы);
- тезис, аргументы;
- тезис, аргументы;
- тезис, аргументы;
- заключение: резюме автора эссе по проблеме.

При написании эссе необходимо выделение абзацев и установление логической связи между абзацами. Так достигается целостность работы.

Стиль изложения в эссе предполагает эмоциональность, экспрессивность, художественность. Филологи полагают, что должный эффект обеспечивают короткие, простые, разнообразные по интонации предложения. Впрочем, стиль отражает особенности личности, об этом тоже полезно помнить.

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

#### Условия получения зачета за выполнение практического задания

1. Наличие эссе в электронном виде, содержащего теоретический анализ рассматриваемого вопроса и мнение студента по этому вопросу, подкрепленное примерами.

2. Правильное оформление ссылок на источники и библиографии.

3. Грамотная профессиональная речь.

4. Выполнение работы в заданные сроки.

#### Рекомендуемая литература

*Акмаева Р. И.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Р. И. Акмаева. — Москва : РУСАЙНС, 2017. — 252 с. — ISBN 978-5-4365-3988-1.

*Виханский О. С.* Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Гардарики, 2018. — 296 с. — ISBN 5-8297-0021-2.

*Маврина И. Н.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие / И. Н. Маврина. — Екатеринбург : УрФУ, 2014. — 132 с. — ISBN 978-5-321-02372-3.

*Методика профессионального обучения* : учеб. пособие для студентов вузов / под ред. Н. Е. Эргановой. — Екатеринбург : Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2005. — 150 с. — ISBN 5-8050-0047-4.

*Селевко Г. К.* Современные технологии : учеб. пособие / Г. К. Селевко. — Москва : Народное образование, 2018. — 255 с. — ISBN нет.

*Слободчиков В. И.* Очерки психологии образования / В. И. Слободчиков. — Биробиджан : Биробиджан. гос. пед. ин-т, 2015. — 272 с. — ISBN нет.

*Управление персоналом организации* : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2015. — 638 с. — ISBN 978-5-16-002273-4.

## **2.2. Корреляция стратегического менеджмента и управления персоналом**

Исследование стратегического менеджмента и его роли в контексте управления персоналом является актуальным HR-трендом и выражается в стратегическом управлении персоналом. Выбранная стратегия и план ее реализации не способны предвидеть все проблемы, которые могут возникнуть на этом пути. Выявление причинно-следственных связей с использованием потенциала стратегического менеджмента, установление корреляции решения проблем на уровне стратегического управления предприятием в целом и управления персоналом в частности позволяют продуктивно выстраивать управленческую позицию руководства и в отношении функционирования предприятия. Высокий уровень изменчивости внешней и внутренней среды приводит к постоянному возникновению новых и непредвиденных обстоятельств. В процессе стратегического управления ничто не является окончательным, и все предварительные действия претерпевают изменения в зависимости от изменений в организационной среде, которые могут быть как угрозами, так и возможностями. Ход внешних и внутренних событий рано или поздно заставляет компании пересмотреть цель их деятельности, саму стратегию и процесс ее реализации.

Чтобы подстраиваться под изменения внешней и внутренней среды, фиксировать их, работать в условиях этих изменений, организации необходима политика стратегического менеджмента в целом. Актуальность данной проблемы заключается в том, что с ростом корпораций, их развитием растет и число задач,

обусловленных этими изменениями, которые организация должна решать. Многие из этих задач не подлежат решению путем использования классических методик управления персоналом. В связи с этим стратегическое управление и стратегический менеджмент — это та основа, которая необходима компании для решения поставленных задач. Надо отметить, что не существует единой для всех компаний стратегии, так же, как и не существует единого, универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и еще от многих других факторов.

Напомним **этапы формирования стратегического менеджмента** в самостоятельную область исследований и управленческой практики [Баринов, Харченко, с. 146]:

1. *Бюджетирование и управление.* Именно эти функции управления активно развивались и совершенствовались в первой четверти XX в. Значительный вклад в их развитие внесла Школа научного менеджмента. Изменения начальных условий рассматривались как препятствия, которые можно преодолеть на основе прошлого опыта.

2. *Долгосрочное планирование.* Методы долгосрочного планирования сформировались в 1950-е гг. Такой подход оказался наиболее полезным для планирования использования ресурсов в долгосрочной перспективе с учетом потенциального роста компании и предполагаемого сокращения производства того или иного вида продукции или услуги.

3. *Стратегическое планирование.* Широкое его применение в деловой практике началось в конце 1960-х — начале 1970-х гг. Данный метод основан на выявлении тенденций не только в экономическом развитии корпорации, но и в среде ее существования, под которой следует понимать сложную структурированную систему факторов, влияющих на организацию и ее конкурентов. Нестабильность внешней среды считалась существенным фактором планирования.

4. *Стратегическое управление.* Как самостоятельная дисциплина оно появляется в середине 1970-х гг. Как и стратегическое

планирование, стратегическое управление основано на изучении изменений во внешней среде организации. Однако данный метод не ограничивается восприятием внешней среды как ограничивающего фактора для процесса организационного планирования, а включает в себя постановку конкретных целей и разработку способов их достижения.

Возникновение стратегического менеджмента обусловлено объективными причинами, возникающими в результате изменения характера внешней среды предприятий и компаний. Теоретическое обобщение позволяет выделить **основные группы факторов, влияющих на внешнюю среду** [Басовский, с. 30].

*Первая группа факторов* определяется глобальными тенденциями развития рыночной экономики. К ним относятся: интернационализация и глобализация бизнеса; появление неожиданных новых бизнес-возможностей, открываемых достижениями науки и техники; развитие информационных сетей (что дает возможность молниеносно распространять и получать информацию); наличие широкого спектра современных технологий; изменение роли человеческих ресурсов; усиление конкуренции за ресурсы; ускорение изменений в окружающей среде.

*Вторая группа факторов* стала результатом изменений в системе хозяйствования в странах СНГ, произошедших в период перехода к рыночной модели хозяйствования, массовой приватизации предприятий практически во всех отраслях. В итоге был удален верхний уровень управленческих структур, которые занимались сбором информации, разработкой долгосрочной стратегии и определением направлений развития отдельных отраслей и производств. Можно относиться по-разному к уже не существующим отраслевым министерствам и плановым органам, но нельзя отрицать, что они, имея мощную сеть филиалов и отделов организаций, выполняли практически весь объем работ по освоению перспективных направлений развития предприятий, а на этой основе разрабатывали перспективные планы на данный момент, которые и поступали к исполнителям сверху. В задачу руководства предприятий входило осуществление функций исполнительной власти по организации выполнения этих планов. В связи с быстрым удалением верхнего уровня управления, а также в связи с приватизацией подавляющего большинства предприятий к управляющим объединениям

и компаниям автоматически перешли все функции, которые ранее выполнялись вышестоящими органами. Естественно, что менталитет руководителей и внутренняя организация предприятий в большинстве случаев были к этому не готовы.

*Третья группа факторов*, изменивших среду деятельности предприятий, связана с появлением большого количества хозяйствующих субъектов различных форм собственности. Сфера предпринимательства пополнилась рабочими и была в основном подготовлена к управлению профессиональной деятельностью. Это привело к необходимости ускоренного развития теории и практики стратегического менеджмента.

*Четвертая группа факторов* была обусловлена общей социально-экономической ситуацией в период перехода страны от плановой экономики к рыночной.

Учитывая вышеизложенное, к настоящему времени разработаны **два типа стратегий управления** [Голубков, с. 143]. На их основе рассмотрим корреляции стратегического менеджмента и управления персоналом.

*Первый тип стратегий управления* основан на ожидании перемен в связи с тем, что стали происходить неожиданные явления и темпы изменений ускорились, но не настолько, чтобы невозможно было вовремя определить реакцию на них. Этот тип стратегий включает в себя долгосрочное и стратегическое планирование, управление посредством выбора стратегических объектов.

*Второй тип стратегий управления* связан со своевременным быстрым реагированием на неожиданные изменения окружающей среды благодаря гибким аварийным решениям. Этот тип стратегий включает управление, основанное на учете стратегического места задач, управление, основанное на сильных и слабых сигналах, и управление перед лицом стратегических неожиданностей.

Выбор комбинации различных стратегий управления для конкретного предприятия зависит от условий среды, в которой оно работает. Синтез разных систем управления позволяет сформировать гибкий стратегический подход к управлению, наилучшим образом отвечающий условиям неопределенности внешней среды.

Очевидным становится, что исследование стратегического менеджмента и его роли в контексте управления персоналом как актуального HR-тренда неоспоримо. Стратегическое управление

персоналом набирает силу, являясь процессом, который включает в себя стратегическое планирование, реализацию и оценку результатов.

Рассмотрим пошагово **процесс стратегического управления персоналом**:

— Шаг 1. *Определение текущей миссии, целей и стратегий организации.* Каждая организация нуждается в формулировании миссии, которая определяет ее цели и отвечает на вопрос, почему мы занимаемся этим бизнесом. Чтобы сформулировать миссию организации, менеджерам необходимо определить масштабы ее производства и предлагаемые ею услуги максимально точно.

— Шаг 2. *Анализ внешней среды.* Этот анализ включает в себя изучение общей и специфической среды, выявление в ней основных тенденций и должен быть неотъемлемой частью стратегии развития каждой компании. Окружающая среда анализируется как на национальном, так и на глобальном уровне, если компания намерена выйти на международный рынок. Проанализировав окружающую среду, необходимо оценить имеющиеся у организации возможности и какие угрозы эта среда несет для организации.

— Шаг 3. *Анализ внутренней среды.* Проводится он для четкой и детальной оценки внутренних ресурсов организации, в том числе и кадрового ресурса. Это позволяет осознать, что возможности организации в той или иной степени ограничены имеющимися у нее ресурсами и навыками ее сотрудников.

— Шаг 4. *Формулирование стратегии.* Данный шаг включает в себя планирование и принятие решений по определению целей организации и разработке стратегического плана. Этот процесс может потребовать анализа факторов внешней среды и внутренних проблем компании, результаты которого затем преобразуются в цели и стратегии управления организацией в целом и персоналом в частности.

— Шаг 5. *Действия по реализации стратегий.* Это предпоследний шаг в процессе стратегического управления. Стратегия хороша только тогда, когда она реализуется правильно и эффективно. Независимо от того, насколько творчески сформулирована стратегия, она должна быть адекватно воплощена в практические действия. После того как руководство определится с новой стратегией, начнется ее реализация, а также начнутся изменения в методах

контроля, структуре, информационно-управляющих системах и кадровых ресурсах.

— Шаг 6. *Мониторинг и оценка результатов реализации выбранной стратегии.* На данном, завершающем, этапе процесса стратегического управления следует выявить, насколько эффективной была стратегия, а также определить, какие коррективы необходимо в нее внести.

Рассматривая корреляцию между стратегическим менеджментом и управлением персоналом, можно прийти к выводу, что стратегический менеджмент — это наиболее приоритетное направление для формирования конкурентоспособного трудового потенциала компании, для достижения ее долгосрочных целей, а также для реализации стратегии компании в целом. Стратегический менеджмент — быстро развивающаяся область управленческой науки и практики, возникшая в ответ на усиление динамики бизнес-среды. Теория стратегического планирования и управления развитием разрабатывалась американским бизнесом, исследователями и консалтинговыми фирмами, а затем эти разработки вошли в арсенал методов управления и планирования во всех развитых странах.

В настоящее время существует множество определений стратегии, но все они объединены пониманием стратегии как осознанного и хорошо продуманного комплекса норм и правил, лежащих в основе разработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия, как способа коммуникации предприятия с внешней средой. Стратегия в целом — это программа действий, которая устанавливает приоритеты по проблемам и ресурсам для достижения главной цели. Она формирует основные цели и основные пути их достижения таким образом, чтобы у компании было одно направление движения.

Процесс стратегического управления персоналом представляет собой действия по достижению поставленных перед организацией целей в условиях динамичной и неопределенной среды, что позволяет организации оптимально использовать свой потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям. Стратегическое управление персоналом есть деятельность, направленная на решение задач, а также оно может рассматриваться как сложный информационный процесс. Роль менеджера в этом процессе

управления прослеживается через цепочку последовательных шагов.

В заключение напомним, что стратегический менеджмент является исключительно важной, неотъемлемой частью управления организацией, которая стремится к успеху и сохранению своей конкурентоспособности на современном быстро развивающемся мировом рынке. В условиях роста корпораций, когда увеличиваются географические масштабы компаний, именно стратегическое управление персоналом и стратегический менеджмент позволяют компании сохранять свои позиции на рынках.

### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Раскройте причины и этапы становления стратегического менеджмента.
2. В чем специфика процесса стратегического управления персоналом?
3. Раскройте значение исследования корреляции стратегического менеджмента и управления персоналом.

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 6

1. Представить собственный анализ трех основных постулатов стратегического менеджмента, оказывающих влияние на управление персоналом.
2. Представить 3 коррелята стратегического менеджмента и управления персоналом (коррелят — это аргумент, подтверждающий наличие причинно-следственной связи на основе сопоставления фактов).

### Методические рекомендации

При подготовке к выполнению практического задания каждый студент должен изучить рекомендуемую литературу.

Ответ следует оформить в виде эссе. Требования к написанию эссе даны выше (с. 69–70).

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

## Условия получения зачета за выполнение практического задания

1. Наличие в электронном виде эссе, содержащего теоретический анализ исследуемого вопроса и мнение студента по данному вопросу.
2. Правильное оформление ссылок на источники и библиографии.
3. Грамотная профессиональная речь.
4. Выполнение работы в заданные сроки.

## Рекомендуемая литература

*Баринов В. А.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. — Москва : Инфра-М, 2017. — 254 с. — ISBN 978-5-16-003763-9.

*Басовский Л. Е.* Стратегический менеджмент : учебник / Л. Е. Басовский [и др.]. — Москва : Инфра-М, 2021. — 365 с. — ISBN 978-5-16-005-115-4.

*Веселков С. Н.* Стратегический менеджмент. Успешное управление бизнесом в России : учеб.-практ. пособие / С. Н. Веселков, Ю. А. Цыпкин. — Москва : Юнити-Дана, 2022. — 606 с. — ISBN 978-5-238-03110-1.

*Волгогонова О. Д.* Стратегический менеджмент : учебник / О. Д. Волгогонова, А. Т. Зуб. — Москва : Форум, 2006. — 256 с. — ISBN нет.

*Володина О. А.* Стратегический и инновационный менеджмент : учеб. пособие / О. А. Володина. — Москва : Academia, 2019. — 446 с. — ISBN 978-5-7695-7245-6.

*Голубков Е. П.* Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академ. бакалавриата / Е. П. Голубков. — Люберцы : Юрайт, 2015. — 290 с. — ISBN 978-5-534-03369-4.

*Гуськов Ю. В.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Ю. В. Гуськов. — Москва : Альфа-М, 2019. — 448 с. — ISBN 978-5-7996-2851-2.

*Дамодаран А.* Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики / А. Дамодаран. — Москва : Вильямс И. Д., 2017. — 496 с. — ISBN 978-5-907203-38-9.

*Дудин М. Н.* Стратегический менеджмент (для бакалавров) : учеб. пособие / М. Н. Дудин, Н. В. Лясников [и др.]. — Москва : КноРус, 2017. — 96 с. — ISBN 978-5-406-04571-8.

*Егоршин А. П.* Стратегический менеджмент : учебник / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. — Москва : Инфра-М, 2018. — 240 с. — ISBN 978-5-16-012707-1.

*Зайцев Л. Г.* Стратегический менеджмент : учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. — Москва : Магистр, 2017. — 960 с. — ISBN 978-5-9776-0063-7.

*Зуб А. Т.* Стратегический менеджмент : учебник и практикум / А. Т. Зуб. — Люберцы : Юрайт, 2015. — 375 с. — ISBN 978-5-534-03013-6.

*Зубкова А. Г.* Стратегический менеджмент : учебник / А. Г. Зубкова. — Москва : Academia, 2018. — 576 с. — ISBN 978-5-7695-7546-4.

## 2.3. Общетеоретические основы стратегического управления персоналом

Изучение методологии и методов стратегического управления персоналом невозможно без анализа общетеоретических основ, принципов, функций и характеристик стратегических решений.

Общетеоретические основы стратегического управления персоналом — это управленческая деятельность, связанная с определением целей и задач организации, с поддержанием взаимоотношений между организацией, ее окружением и персоналом, которые дают возможность организации добиваться целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют ей оставаться восприимчивой к внешним требованиям.

**Принципы стратегического управления персоналом**, которые необходимо учитывать в процессе его осуществления:

1. *Научность в сочетании с элементами искусства.* Менеджер по управлению персоналом в своей деятельности использует данные и выводы множества наук, но в то же время он должен постоянно импровизировать, искать индивидуальные подходы к ситуации. Реализация этой задачи предполагает помимо знаний владение искусством ведения конкурентной борьбы, умение найти выход из самой затруднительной ситуации, умение сосредоточиться на ключевых проблемах, выделить главные достоинства своей организации.

2. *Целенаправленность стратегического управления персоналом.* Стратегический анализ и формирование стратегии должны подчиняться принципу целенаправленности, т. е. должны быть всегда ориентированы на достижение глобальной цели организации. В противоположность свободной импровизации и интуиции стратегическое HR-управление призвано обеспечить осознанно направленное развитие организации и нацеленность управленческого процесса на решение конкретных проблем.

3. *Гибкость стратегического управления персоналом.* Понимается возможность внесения коррективов в ранее принятые решения или их пересмотра в любой момент времени в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Реализация данного принципа предполагает оценку соответствия текущей стратегии требованиям внешней среды и возможностям предприятия,

уточнение принятой политики и планов в случае непредвиденного развития событий и усиления конкурентной борьбы.

4. *Единство стратегических планов и программ.* Для достижения успеха стратегические решения разных уровней должны быть согласованы и тесно связаны между собой. Единство стратегических планов коммерческих организаций достигается посредством консолидации стратегий структурных подразделений, взаимного согласования стратегических планов функциональных отделов.

5. *Создание необходимых условий для реализации стратегии.* Само наличие стратегического плана не гарантирует его обязательного успешного выполнения. Процесс стратегического управления персоналом должен включать создание организационных условий для осуществления стратегических планов и программ, т. е. формирование сильной организационной структуры и ее совершенствование, а также разработку системы мотивации [Адиев, с. 15].

**Функции стратегического управления персоналом на предприятии:**

1. Планирование стратегии, которая состоит из прогнозирования, разработки стратегии и бюджетирования.
2. Организация выполнения стратегических планов.
3. Координация действий по реализации стратегических задач.
4. Мотивация персонала для достижения стратегических результатов.
5. Контролирование процесса выполнения стратегии.

Прогнозирование предшествует собственно составлению стратегических планов. Оно основывается на проведении анализа широкого круга внутренних и внешних факторов (условий) функционирования предприятия с целью предвидения возможности развития и оценки риска. Систематический прогноз позволяет выработать обоснованный подход к стратегии предприятия.

Стратегическое управление персоналом, как было сказано выше, это комплекс стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации и персонала. Следовательно, особенности стратегического управления персоналом определяются в первую очередь особенностями стратегических решений.

**Характеристики стратегических решений:**

1. Эти решения инновационны по своей природе, а поскольку человеку и организации свойственно отторгать все новинки, то

требуются особые меры по преодолению отторжения (убеждение, обучение, привлечение исполнителей к процессу разработки стратегии и, наконец, принуждение). Такие решения должны быть открытыми и понятными сотрудникам, что может быть реализовано на основе использования внутреннего маркетинга.

2. Направлены на перспективные цели предприятия, на возможности, на будущее, а не на задачи.

3. Отличаются от тактических решений тем, что имеют множество неопределенных альтернатив, процедура их формирования играет важную самостоятельную роль.

4. Направлены в будущее и являются неопределенными по своей природе.

5. Требуют знаний, так как результат этих решений, как правило, больше зависит от их качества, чем от быстроты или своевременности их принятия. Для стратегических решений нет жестких временных рамок.

6. Субъективны по своей природе, не поддаются, как правило, объективной оценке.

7. Необратимы и имеют долгосрочные последствия [Афанасьев, с. 44].

Например, решение руководителей предприятия выйти на новые рынки относится к числу стратегических решений и обладает всеми присущими им особенностями: оно направлено на перспективные цели, связанные с будущими возможностями; имеется несколько альтернативных вариантов реализации этого решения (работать с посредниками или самостоятельно, с какими именно посредниками); у этого решения достаточно высок риск; успех его реализации во многом зависит от качественной проработки всех взаимосвязанных вопросов. Вместе с тем объективно оценить целесообразность данного решения до его реализации не представляется возможным.

Некоторые ученые и практики считают, что стратегические решения существовали всегда и что им присуща следующая характерная особенность: принятие таких решений происходит путем выбора одного решения из дискретного множества известных вариантов. Данная позиция является следствием производственного подхода. В таком случае можно признать, что в доперестроечных условиях стратегическими решениями были решения по обновлению

продукции, покупке нового оборудования, изменению структуры управления. Однако такие решения имели внутреннюю целевую направленность — увеличение производительности труда, совершенствование управления и т. д. Именно поэтому они и выбирались из дискретного множества известных вариантов [Мескон и др., с. 152].

Стратегическое управление персоналом основано на принятии управленческих решений, ориентированных на учет специфики внешней среды, на достижение конкурентоспособности предприятия на рынке, на успех в конкурентной борьбе. Определение множества стратегических альтернатив является в данном случае непростой задачей. Этим подчеркивается особенность российского управления: менеджеры управления персоналом могут признавать необходимость разработки стратегии и сохранять производственный менталитет, внутреннюю ориентацию управления.

Такая противоречивость развития стратегического управления персоналом присуща переходной экономике и объясняется одновременностью процессов перехода к рынку, развития стратегического менеджмента и смены психологических установок.

Наряду с явными преимуществами стратегическое управление персоналом имеет ряд ограничений и недостатков, связанных с тем, что этот тип управления, равно как и все другие, не обладает универсальностью применения в любых ситуациях и для решения любых задач.

### **Ограничения и недостатки стратегического управления персоналом:**

1. Стратегическое управление персоналом не дает точной и детальной картины будущего. Формируемое в стратегическом управлении желаемое состояние организации — это не детальное описание ее внутреннего и внешнего положения, а, скорее, общее описание того, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию она должна занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, входить в какие деловые группы и т. п. [Томпсон, Стрикленд, с. 26].

2. Стратегическое управление персоналом не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. У него нет описательной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или в определенных ситуациях. Это, скорее, определенная философия или идеология бизнеса и менеджмента,

симбиоз интуиции и искусства высшего менеджмента вести организацию к стратегическим целям.

3. Чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления персоналом, нужны большие затраты времени и ресурсов в настоящем, а результат будет получен в более или менее отдаленном будущем. То есть требуется создание и осуществление стратегического планирования, необходимо создание служб, осуществляющих отслеживание внешней среды и включение организации в эту среду. Службы маркетинга, общественных отношений и т. д. приобретают исключительную значимость и требуют значительных дополнительных затрат.

4. Негативные последствия ошибок стратегического предвидения значительно выше, чем при оперативном менеджменте. В условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, когда в короткие сроки кардинально меняются направления вложений, возможности для бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, цена расплаты за неверное предвидение и соответственно за ошибки стратегического выбора становится зачастую роковой для организации.

5. При осуществлении стратегического управления персоналом нельзя ограничиваться даже очень хорошей, отлаженной системой стратегического планирования. Важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана, умение превратить намеченное в реальность. Поэтому организация в принципе не может перейти к стратегическому менеджменту, если у нее создана пусть и очень хорошая подсистема стратегического планирования, но при этом нет предпосылок или возможностей для создания подсистемы стратегического выполнения [Стерлин, Тулин, с. 111].

Обобщая, отметим, что в настоящее время внешняя среда организаций стала качественно иной: постоянно повышается степень ее неопределенности, появляются неучтенные факторы риска. Теперь управление должно быть более приспособленным к рыночной саморегуляции. Все чаще говорят о новой роли менеджмента, новых подходах к стратегическому планированию и управлению персоналом.

Стратегия выступает не только в качестве инструмента обоснования, выработки и реализации долгосрочных целей и задач производственного, научно-технического, экономического,

организационного и социального характера, не только как фактор, регулирующий деятельность организации до тех пор, пока намеченные цели и задачи не будут достигнуты, но одновременно и как средство связи предприятия с внешней рыночной средой.

В последние годы значительно изменилась парадигма разработки стратегии фирмы. Если раньше считалось, что стратегия должна быть известна лишь узкому кругу высших руководителей и не должна предаваться гласности, то в наши дни отдается предпочтение открыто сформулированной стратегии. Таким образом, стратегия должна быть делом не только руководства фирмы, но и всех ее рядовых сотрудников.

#### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Раскройте принципы стратегического управления персоналом.
2. Каковы функции стратегического управления персоналом?
3. Дайте характеристику стратегических решений управления персоналом.

#### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 7

1. Представить в виде тезисов 5 и более мнений теоретиков об общетеоретических основах стратегического управления персоналом.
2. Сопроводить каждый тезис по изучаемому вопросу собственными комментариями и дополнениями.

#### Методические рекомендации

Тезисы необходимо составить с опорой на рекомендуемую литературу. Требования к составлению тезисов даны выше (с. 17–18).  
Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

#### Условия получения зачета за выполнение практического задания

1. Наличие в тезисной форме 5 и более мнений теоретиков и практиков о значении стратегического управления персоналом

как фактора усиления инновационных процессов в современном производстве (качество тезисов определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала).

2. Наличие собственных комментариев (5 и более) и дополнений (5 и более) по изучаемому вопросу (к каждому тезису должен быть приведен один комментарий и одно дополнение).

3. Правильное оформление ссылок на источники и библиографии.

4. Грамотная профессиональная речь.

5. Выполнение работы в заданные сроки.

### Рекомендуемая литература

*Адиев Р. В.* Стратегическое планирование на предприятии / Р. В. Адиев // Деньги и кредит. — 2021. — № 7.

*Алексеева М. М.* Планирование деятельности фирмы / М. М. Алексеева. — Москва : Финансы и статистика, 2020. — 245 с. — ISBN 5-279-01679-9.

*Ансофф И.* Стратегическое управление / И. Ансофф. — Москва : Экономика, 1989. — 519 с. — ISBN 5-282-00652-9.

*Афанасьев М. П.* Маркетинг : Стратегия и практика фирмы / М. П. Афанасьев. — Москва : Финстат, 2001. — ISBN нет.

*Боумэн К.* Основы стратегического менеджмента / К. Боумэн. — Москва : Юнити, 2018. — 138 с. — ISBN 013-284738-8.

*Виханский О. С.* Стратегическое управление : учебник / О. С. Виханский. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Гардарики, 2018. — 296 с. — ISBN 5-8297-0021-2.

*Кинг У.* Стратегическое планирование и хозяйственная политика : пер. с англ. / У. Кинг, В. Клиланд. — Москва, 1982. — 400 с. — ISBN нет.

*Мескон М. Х.* Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — Москва, 2022. — 704 с. — ISBN 5-85900-015-4.

*Рекомендации по разработке стратегических планов* // НЭГ. — 2019. — № 27.

*Стерлин А.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США / А. Стерлин, И. Тулин. — Москва, 2020. — 172 с. — ISBN нет.

*Томпсон А. А.* Стратегический менеджмент : Искусство разработки и реализации стратегии / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд. — Москва : Юнити, 2018. — 576 с. — ISBN 0-256-15027-3.

## **2.4. Методы стратегического менеджмента как основа управления персоналом**

Стратегическое управление ориентирует производственную деятельность организации на запросы потребителей и вносит своевременные изменения в эту деятельность, отвечающие вызову со стороны окружения организации и позволяющие добиваться ей конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей. Объектами стратегического управления являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации.

Проблемы стратегического управления чаще всего возникают в результате действия многочисленных внешних факторов. Поэтому, чтобы не ошибиться в выборе стратегии, важно определить, какие экономические, политические, научно-технические, социальные и другие факторы оказывают влияние на будущее организации.

Управление стратегическими задачами состоит в том, чтобы заполнить пробел в регулярно осуществляемом планировании, а не в том, чтобы подменить собой это планирование [Веснин, с. 112]. Задача этих двух систем — взаимно дополнять друг друга. Периодическое планирование предназначено для того, чтобы определять новые направления деятельности предприятия и обеспечивать согласованность действий различных его подразделений. Управление стратегическими задачами предназначено для случаев отклонения от этих направлений, которые могут возникнуть в результате появления новых возможностей и влияния сильных (слабых) сторон деятельности фирмы.

В современных условиях уровень нестабильности очень высок, поэтому все чаще в компаниях применяется исследование и творчество. Уровень нестабильности зависит от отрасли, в которой хозяйствует компания, от экономических и политических факторов, влияющих на бизнес. По сути, выбор метода стратегического управления персоналом осуществляется в зависимости от уровня нестабильности. Все развитие стратегического управления шло по пути усложнения методов управления, которые должны были учитывать происходящие изменения и все более высокий уровень нестабильности, который требовал более эффективного управления.

Таким образом, каждый вид стратегического управления целесообразно применять при определенном уровне нестабильности, который существует вокруг данной компании. Чем выше уровень нестабильности, тем сложнее управление и больше усилий необходимо затрачивать для перехода на такой вид управления.

На начальном этапе разработки идеи стратегического планирования и управления было ясно, что возможности перехода к новым видам деятельности зависят от того, насколько организация в состоянии успешно в них функционировать. Поэтому выбор стратегии исходил из того, насколько новые стратегии как в традиционных отраслях, так и в новых сферах бизнеса соответствуют накопленному потенциалу организации. Следовательно, одним из первых этапов в разработке принципов стратегического управления и планирования стал анализ потенциала организации с выявлением и оценкой ее сильных и слабых сторон.

Впоследствии стало понятно, что такая ориентация только на накопленный потенциал организации сужает возможности ее стратегических действий. Предприятия не могли найти для себя перспективную отрасль, чтобы в ней можно было реализовать накопленный опыт. Более того, даже при обновлении конкурентных стратегий в рамках обычной деятельности компании накопленный опыт нередко оборачивался слабой стороной и не давал возможности осваивать появляющиеся инновации. Традиционная ориентация на массовое производство стандартного товара (услуги) перестала удовлетворять рынок, требовавший большего разнообразия продуктов и услуг [Гольдштейн, с. 41].

Вывод заключается в том, что опора на прошлый опыт может обернуться неспособностью правильно сориентироваться на рынке в новых условиях хозяйствования. В этой связи концепция стратегического планирования начала претерпевать изменения, и теперь общая схема управления стала базироваться на выборе позиций.

## **Основные методы стратегического менеджмента**

В условиях внешней нестабильности возможен ряд стратегий, обеспечивающих организации успех. Пользуясь методом анализа отклонений от целей, организация выбирает ту стратегию, которая

лучше всего отвечает ее целям. Вместе с тем успех стратегии во внешней среде будет зависеть от внутренних возможностей организации. Существуют две взаимодополняющие группы таких возможностей: функциональные (НИОКР, маркетинг, производство и др.) и общеуправленческие. Поэтому, пока уровень внешней нестабильности сохраняет для организации значение, успешная реализация стратегии требует возможностей и ресурсов. Из анализа факторов нестабильности внешней среды можно сделать вывод о том, что если в дальнейшем ее уровень будет повышаться (или понижаться) до точки, то значения наилучших для организации стратегий будут располагаться между точками «И». В результате организация должна не только перейти к стратегии, но и одновременно располагать возможностями пережить турбулентность.

Из сказанного следует, что в стратегическом менеджменте планирование изменений внутренних возможностей организации сочетается с планированием стратегии ее развития. Сложность процедуры их совмещения обусловлена:

— взаимосвязью между стратегией и организационными возможностями;

— применением в работе потенциала отдельных производственно-хозяйственных функций (финансов, маркетинга, производства, НИОКР и т. д.), на основе которого осуществляется сам процесс планирования потенциала общеорганизационного управления [Фатхутдинов, с. 241].

В стратегическом менеджменте принято выделять следующие пять взаимосвязанных компонентов, на которых базируются *возможности общеорганизационного управления*:

1. Квалификация и уровень подготовки управленческого аппарата организации.
2. Внутриорганизационный климат и культура организации.
3. Иерархия и структура власти.
4. Организационная структура компании и методы работы.
5. Организаторские способности общеуправленческого персонала.

Из всего многообразия имеющихся в стратегическом менеджменте инструментов и методик выделим основные, наиболее эффективные инструменты и методы и далее рассмотрим их подробнее.

## Определение жизненного цикла предприятия

Рассмотрим эту методику на примере модели жизненного цикла организации И. Адизеса, который считал, что каждая компания вынуждена проходить через определенные стадии своего жизненного цикла и последовательно решать возникающие проблемы, вызванные ростом бизнеса, изменением конкуренции, технологий и окружающей среды [Адизес, с. 22]. И. Адизес предложил также рекомендации по работе с этой моделью (табл. 6).

Таблица 6

### Рекомендации по работе с моделью жизненного цикла организации по И. Адизесу

Проблема	Описание и рекомендации
Проблемы в компании есть всегда	Появление проблем — естественный и даже желательный процесс. Если у компании нет проблем, она просто мертва. Вознаграждение хорошего менеджера за решение текущих проблем — это список новых проблем, вызванных ростом компании. Чем выше скорость роста компании и рыночных изменений, тем больше проблем и сложнее задачи.
Проблемы нужно признавать как можно быстрее	Роль руководителя не в предотвращении проблем, а в быстром их решении. Сосредоточьте все усилия на том, чтобы компания могла быстро понимать, признавать и решать возникающие проблемы. Впоследствии скорость реакции на проблемы и способность быстро решить любой сложный вопрос станут вашим конкурентным преимуществом.
Решайте сначала аномальные проблемы	В своей работе вы будете сталкиваться с проблемами разной сложности. Часть проблем будут естественными, а часть будут носить аномальный характер. Естественные проблемы — сложности компании, которые соответствуют ее жизненному циклу. Аномальные проблемы — сложности, которые не ожидаются на текущем жизненном цикле предприятия. В условиях ограниченных ресурсов всегда приступайте к решению аномальных проблем. Естественные проблемы могут исчезнуть сами собой, но аномальные сложности приведут к падению эффективности.
Не нужно «изобретать велосипед»	Большинство возникающих проблем являются одинаковыми для всех организаций. Вы сэкономите много времени, используя модель жизненного цикла предприятия в управлении

Проблема	Описание и рекомендации
	бизнесом. Зная действия и требования, которые необходимы для перехода между разными фазами развития компании, вы снизите влияние проблем на продажи и сгладите переход.
Расцвет — самая важная стадия и основной источник молодости компании	Единственное отличие жизненного цикла предприятия от жизненного цикла человека в том, что живые существа неизбежно умирают, а организации могут жить вечно. Возраст компании в концепции жизненного цикла никак не связан с хронологическим возрастом бизнеса, численностью работников и размером активов. Возраст компании в теории жизненного цикла Адизеса определяется балансом между гибкостью и контролем. Когда организация находится на стадии «Расцвет», она достигла баланса между гибкостью и контролем, а значит, может жить вечно, если сможет удерживать этот баланс.

И. Адизес в своей модели выделял 10 стадий жизненного цикла организации, которые можно представить в виде графика, изображенного на рис. 4.

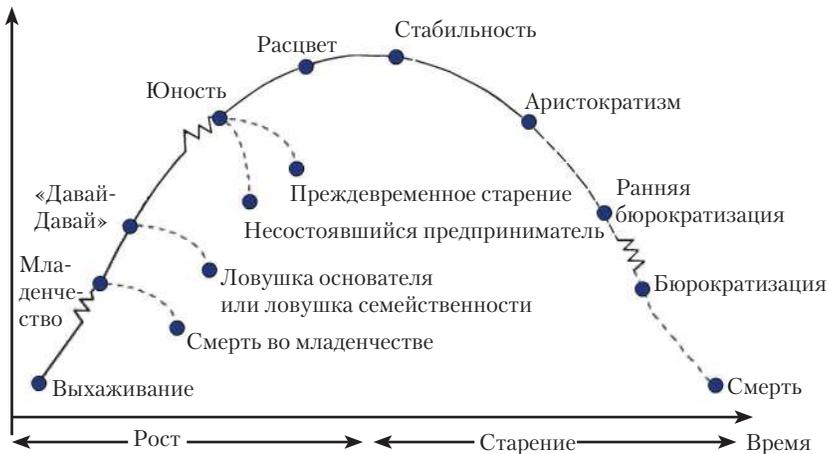


Рис. 4. Кривая жизненного цикла организации по И. Адизесу [Адизес, с. 47]

Каждую стадию жизненного цикла организации И. Адизес назвал в соответствии с жизненным циклом живого организма:

- 1) зарождение;
- 2) младенчество;
- 3) стадия высокой активности;
- 4) юность;
- 5) расцвет;
- 6) стадии стареющей компании.

Рассмотрим каждый этап более подробно.

### ***Зарождение компании (Courtship)***

Эта стадия является первым этапом в развитии организации. На данном этапе компания существует исключительно в виде идеи, которая сформировалась в голове основателя компании. Данный период эволюции предприятия основывается на мечтах и возможностях, а основной задачей руководителя является создание и развитие глубокой приверженности идее. Чем выше риск и неопределенность проекта, тем сильнее должна быть вера в результат. Наемные руководители на данном этапе развития компании будут бесполезны

*Проблемы компании на стадии зарождения.* На этапе зарождения любая идея подвергается активной критике, что может привести к закрытию бизнеса, если основатель компании не выдержит ее напора и сдастся при появлении первых проблем и сложных вопросов (табл. 7).

*Таблица 7*

### **Трудности компании на стадии зарождения**

Естественные проблемы и ошибки	Аномальные проблемы и ошибки
Избыточное волнение, страх и неуверенность	Полное отсутствие страха и низкая приверженность идее
Нечеткие задачи и смешение функций	Избыточное время на обдумывание деталей и затягивание времени
Проблемы в выборе приоритетов: изменить мир или зарабатывать деньги	Излишний акцент на зарабатывании денег

*Рекомендации для успешного прохождения компанией стадии зарождения.* Чтобы компания прошла этап зарождения и перешла на стадию младенчества, требуется твердая уверенность собственника в своей идее. Чем скорее будет проведена оценка идеи, доработана идея до «готового» состояния и собраны все доказательства в пользу создания бизнеса, тем быстрее компания начнет развиваться. Основатель должен на данном этапе развития организации вложить все свои усилия в проработку своей идеи и придать ей четкий вид, а затем принять смелое решение о создании компании.

### ***Младенчество компании (Infancy)***

Стадия младенчества начинается в тот момент, когда собственник идеи основывает компанию и берет на себя финансовые риски и обязательства. Теперь идея трансформируется в конкретные действия, время для обсуждения заканчивается, а от компании уже требуют четких результатов. Организации в младенчестве требуются две вещи: периодическое вливание оборотного капитала и безграничная любовь и поддержка со стороны основателей.

Производительность новой компании находится на низком уровне, она только учится эффективно функционировать в отрасли. Довольно часто возникают кризисы и проблемы различной природы, решение которых накапливает опыт работы и повышает ее эффективность. Сотрудники и руководители компании постоянно работают на пределе своих возможностей, чтобы компенсировать недостаток опыта и достичь требуемых результатов.

Бизнес на стадии младенчества очень сильно зависит от своих основателей: если они теряют веру в идею или не способны решать проблемы, молодая компания заканчивает свою деятельность. В молодой компании еще не сформирован процесс делегирования обязанностей, отсутствуют процессы передачи информации и управления ею, поэтому все замыкается на руководителе, который принимает участие в каждом событии небольшой компании.

*Проблемы компании на стадии младенчества.* Отсутствие стресса и проблем на этой стадии обычно является признаком того, что

компания не функционирует правильно и погибает. Проблемы бизнеса на этапе младенчества представлены в табл. 8.

*Таблица 8*

**Трудности компании на стадии младенчества**

Естественные проблемы и ошибки	Аномальные проблемы и ошибки
Проблемы, связанные с первым опытом использования продукта или услуги конечными покупателями	Неспособность компании наладить обратную связь с потребителями и решить проблемы с продуктом
Трудности с выпуском готового продукта (нарушение сроков выпуска и сложности на этапе разработки готового продукта)	Постоянный перенос выпуска продукта по причине внесения мелких поправок
Стремление получить дополнительные денежные ресурсы от продажи непрофильных товаров и услуг	Выпуск «сырого» продукта на рынок
Изменение первоначальной концепции продукта в процессе разработки	Неспособность привлечь людей с необходимым уровнем компетенций
Недостаток правил и процедур для эффективного управления	Чрезмерный контроль, который парализует работу
Частое совершение ошибок сотрудниками и руководителем компании	Отсутствие терпимости к ошибкам и повторение однотипных ошибок
Недостаток управленческих навыков и делегирования	Руководитель не использует обратную связь и не идет на контакт с персоналом
Быстрое принятие решений без изучения всех тонкостей вопроса приводит к новым проблемам	Медленное принятие решений и чрезмерный анализ ситуации
Отрицательный денежный поток	Непрогнозируемый и скачкообразный отрицательный денежный поток
Высокая нагрузка на работников компании	Нецелевое и неэффективное использование инвестиций

Отсутствие решения проблем на стадии младенчества организации приводит к ликвидации компании. Главными причинами ее раннего закрытия являются: недостаток денежных средств и неспособность перекрыть отрицательный денежный поток; потеря веры в идею у руководителей. Длительное функционирование компании на стадии младенчества также приводит к прекращению ее деятельности.

*Рекомендации для успешного прохождения компанией стадии младенчества.* Компания на ранней стадии развития требует большого внимания и сильной управленческой руки. Руководитель организации должен на своем примере показывать вовлеченность в работу и нацеленность на результат, выступать гарантом ясности, определенности и устойчивости для наемного персонала. Компании на стадии младенчества больше всего необходим рост продаж (в том числе рост повторных продаж), которые могут стабилизировать денежный поток. Все усилия должны быть сосредоточены на создании продуктов, улучшении работы компании, на отношениях с клиентами. Компании необходима жесткая централизованная система принятия решений, так как времени для децентрализации и поиска компромиссных решений нет. Организация на стадии младенчества может использовать аутсорсинг как способ получения ценного персонала и решения ключевых задач.

Когда продукт компании укрепляется на рынке, растет спрос и появляются повторные продажи, организация переходит на следующую стадию своего развития — стадию высокой активности.

### ***Стадия высокой активности компании (Go-Go)***

На стадии высокой активности продукт компании пользуется высокой популярностью и имеет высокую лояльность. Продажи стремительно растут, что позволяет компании процветать. Успех порождает излишнюю уверенность и высокомерие руководителя. Бизнес приобретает необузданный аппетит к росту, и начинается процесс сильной диверсификации. Решения принимаются настолько быстро, а любые возможности роста используются настолько стремительно, что решения начинают приниматься поспешно, без точных расчетов и анализа. Компания берет на себя обязательства, которые не может выполнить с учетом имеющихся ресурсов.

На данной стадии развития организации внутренние процессы в компании слабы, учет затрат, доходов и движения денежных средств ведется грубо. На стадии высокой активности компания не всегда имеет четкое представление о реальной рентабельности своей продукции. Функции еще полностью не закреплены за конкретными людьми, задачи ставятся «по привычке» и могут противоречить ранее поставленным задачам. Отсутствие четких целей и задач, повышенная нагрузка вызывают недовольство у персонала компании и его отток, а новые сотрудники обладают обычно скудным опытом и навыками.

В компании нет четких процессов обмена информацией, принятия решений и контроля. Инфраструктура организации превращается в карточный домик и развивается хаотично, по мере появления новых задач и необходимости решать новые проблемы. Результатом этого становится управленческий кризис, когда компания значительно снижает свою эффективность и может начать терять лояльных клиентов. Все члены организации хотят одного — централизованного контроля, установления приоритетов, назначения ответственных и четкой постановки задач.

*Проблемы компании на стадии высокой активности.* На этапе стремительного роста и активности компании возникает «ловушка основателя» (founder trap). Термин означает высокую зависимость компании от ее основателя, который замыкает на себе все процессы в компании, но сам не в состоянии выделить время на анализ и решение всех задач. Основатель компании становится самым узким местом в организации. Ловушка основателя возникает в трех случаях: когда руководитель компании перестает отвечать требованиям организации и не имеет больше нужных навыков для управления крупным бизнесом; когда руководитель компании не делегирует часть своих функций сотрудникам; когда руководитель сам стремится разобраться во всех процессах и проектах компании.

Нередко ловушка основателя возникает в семейном бизнесе (family trap), когда основные должности в компании занимают члены одной семьи, которые очень часто не имеют нужного опыта и компетенций для решения задач в соответствии с приоритетами своей должности. Проблемы компании на стадии высокой активности отражены в табл. 9

**Трудности компании на стадии высокой активности**

Естественные проблемы и ошибки	Аномальные проблемы и ошибки
Излишняя уверенность компании в успехе	Высокомерие сотрудников на руководящих постах
Путаница в приоритетах, ответственности и функциях	Высокая приоритетность каждой задачи
Продажи приобретают более важный статус, чем прибыль	Преждевременный акцент на прибыльности
Недостаточный контроль за издержками, бюджетированием и анализом движения денежных средств	Отсутствие контроля за издержками, бюджетированием и анализом движения денежных средств
Низкая управленческая компетентность руководителя	Отсутствие делегирования руководителем своих функций
Несоответствие между количеством задач и объемом человеческих ресурсов, необходимых для их решения	Отток ключевых сотрудников компании
Высокий уровень текучести персонала	Слабые подбор, обучение и адаптация нового персонала

*Рекомендации для успешного прохождения компанией стадии высокой активности.* Гибкость — самый важный элемент стратегии в управлении компанией на стадии высокой активности. Руководитель компании должен определить основные приоритеты работы и отклонить все неприоритетные вопросы. Компании на стадии высокой активности нуждаются в непрерывной реструктуризации. Поэтому руководители должны постоянно пересматривать и обновлять организационную структуру компании, пересматривать функции и КРІ сотрудников, следить за качеством обмена информацией и контроля за движением денежных средств.

Делегирование функций становится особо важным навыком руководителя компании. Так как он не обладает нужным опытом в этой области, рекомендуется начинать делегирование функций не одному человеку, а группе людей. Поощрение коллективной

работы помогает укрепить корпоративный дух и создать сплоченную команду в компании. Если процесс делегирования идет успешно, руководитель может постепенно переходить к процессу децентрализации управления, передаче ответственности за принятие решений.

### ***Стадия юности компании (Adolescence)***

На стадии юности компания переживает свое второе рождение. Данный этап характеризуют децентрализация власти, переход от предпринимательства к профессиональному управлению и определение четкого фокуса компании. На стадии юности наиболее яркой проблемой становится возникновение в компании внутренних конфликтов, которые (при отсутствии их решения) могут привести к преждевременному старению бизнеса или к потере авторитета руководства.

На стадии юности культура управления компанией должна трансформироваться, образно говоря, из «абсолютной монархии» в «конституционную монархию». По факту должна произойти децентрализация власти, так как в компании уже есть сотрудники, способные взять на себя решение отдельных вопросов. Но руководитель бизнеса может опасаться децентрализации управления, боясь новых ошибок и проблем по причине отсутствия налаженных процессов управления в организации. Такой страх часто провоцирует создание дополнительных институтов управления.

На этапе юности на место основателя компании должен прийти профессиональный менеджер, который меняет стиль принятия решений. Вместо привычного «Go-go» новый менеджер скорее ответит «Нет-нет», так как он стремится организовать существующие проекты и процессы в компании. Новый менеджер часто встречает оппозицию в лице «старых» сотрудников компании, которые в отсутствие налаженной системы хранения информации становятся обладателями ценных данных и получают излишнюю власть.

На стадии юности компании необходим пересмотр целей бизнеса. Если на стадии высокой активности основной акцент работы компании заключался в росте продаж, то теперь этот акцент должен быть смещен на рост прибыли. Компания должна научиться повышать свою рентабельность продаж и начать работать «умнее». Новые задачи и проекты принимаются, если они не только

повышают продажи, но и повышают доходность продаж. Такое переключение целей возможно только при пересмотре принципов и приоритетов работы каждого подразделения компании.

*Проблемы компании на стадии юности.* Рост напряжения внутри компании и развитие внутреннего конфликта между старыми и новыми сотрудниками, между основателем и нанятым профессиональным руководителем компании, между сотрудниками и основателем может привести к одной из двух ситуаций:

- наемный профессиональный руководитель увольняется, и основатель бизнеса снова «берет штурвал в свои руки»;
- наемный руководитель получает избыточную власть и через совет директоров исключает основателя из бизнеса.

В первом случае компания рискует вернуться на предыдущую стадию своего развития, и в результате ее ждет провал. Во втором случае компания с большой вероятностью перестанет развиваться, начнется стагнация продаж, и наступит этап преждевременного старения бизнеса (табл. 10).

*Таблица 10*

### **Трудности компании на стадии юности**

Естественные проблемы и ошибки	Аномальные проблемы и ошибки
Низкий корпоративный дух и моральный настрой сотрудников	Снижение уважения и доверия к руководству
Вражда между «старыми» и новыми сотрудниками	Уход ценных сотрудников из компании
Отсутствие целей и фокуса на прибыль	Невозможность контролировать прибыльность бизнеса
Рост прибыли при стагнации продаж	Рост прибыли при снижении продаж
Низкий уровень делегирования полномочий и децентрализации управления	Полное отсутствие делегирования полномочий и децентрализации управления
Периодическое (временное) замедление работы компании в результате смены целей	Отсутствие развития и паралич организации в результате смены стиля управления
Снижение фокуса на прибыль и слабое управление ростом продаж	Снижение инвестиций в развитие бизнеса

*Рекомендации для успешного прохождения компанией стадии юности.* Чтобы достичь стабильного развития бизнеса на стадии юности, компания должна ограничить гибкость, которая так поощрялась на предыдущих стадиях, и улучшить внутренние процессы управления. Компании следует разработать четкие процедуры и передать все важные функции (маркетинг, продажи, разработка продуктов, финансы) отдельным подразделениям. В компании должны быть четко закреплены функции, приоритеты, обязанности и уровень власти каждого подразделения.

После создания прочной инфраструктуры важно выстроить доверие к ней и подобрать людей, которые впишутся в такую структуру. На данном этапе большое значение приобретают миссия и ценности компании, которые должны быть четко сформулированы и доведены до сведения коллектива (раньше они были только в голове основателя). Создание новой инфраструктуры внутри компании требует времени и может вызывать колебания в уровне продаж и прибыли. В тот момент, когда созданная инфраструктура способна вновь обеспечивать стабильный рост доходов, компания переходит на следующий этап своего развития — на стадию расцвета.

На этапе юности бизнеса не стоит уделять большое внимание автоматизации процессов, так как ключевые процессы в компании еще не созданы или отсутствуют.

### ***Стадия расцвета компании (Prime)***

Этап расцвета представляет собой золотой век бизнеса. Компания занимает оптимальное положение на кривой жизненного цикла и достигает определенного баланса между гибкостью и жестким контролем в управлении. У организации есть четкие цели, каждый отдел имеет четкие приоритеты, и все сотрудники последовательно, упорно и четко выполняют свои задачи. В компании приведены в соответствие миссия, стратегия, структура, процессы управления информацией, распределение ресурсов и система вознаграждений. Компания работает отлаженно, как единый механизм.

*Проблемы компании на стадии расцвета.* Самая большая проблема любого бизнеса на стадии расцвета — возникновение желания сохранить все как есть. «И так все работает хорошо», «У нас хороший продукт и хорошая доля рынка, нам не нужно выдумывать

что-то новое», «Не стоит рисковать и экспериментировать» — наиболее часто встречающиеся высказывания руководства при достижении расцвета бизнеса. Но думать так — очень большая ошибка. Ведь рынок и конкуренты всегда идут вперед, постоянно развиваются и разрабатывают новые способы оптимизации затрат, выпускают более совершенные продукты, внедряют более совершенные процессы и приемы ведения бизнеса. Поэтому компания, даже достигнув пика своего развития, ежедневно должна прилагать усилия, чтобы замедлить устаревание технологий и продлить свой золотой век.

Вторая важная проблема бизнеса на этапе расцвета — нехватка персонала с необходимым уровнем компетенций и навыков. Часто в такой ситуации компании начинают выращивать кадры внутри организации, но на это уходит время.

*Рекомендации для успешного прохождения компанией стадии расцвета.* Рецепт прост — постоянное развитие, улучшение и инвестиции в рост. На стадии расцвета успешная компания начинает развивать новые подразделения и отдельные бизнес-единицы, осваивать новые отрасли, которые также постепенно проходят через стадии младенчества, высокой активности и юности.

Как только компания перестает делать какие-либо усилия для освоения новых источников роста, она начинает стареть. Начавшийся период старения руководство компании может не замечать, так как это процесс достаточно плавный и растянутый во времени. Продажи и рентабельность компании еще долго имеют положительную динамику, но темпы роста замедляются, переходя постепенно в стагнацию.

### ***Стадии стареющей компании***

Достигнув точки расцвета, кривая жизненного цикла компании постепенно меняет свое направление и становится нисходящей (см. рис. 4). Начинается период старения организации, который состоит из нескольких стадий:

- стабильность бизнеса,
- развитие аристократии,
- стадия ранней бюрократии,
- стадия бюрократизации,
- стадия смерти компании.

Этапы старения отличаются между собой только по интенсивности и масштабу проблем. Процессы и проблемы стареющих организаций примерно одинаковы на всех этапах старения.

*Стадия стабильности бизнеса (Stable).* Это первый шаг к старению компании. На этапе стабильности продажи уже не растут, но еще и не начинают снижаться и компания чувствует себя уверенно и спокойно. Руководство компании умиротворенно следит за успехами бизнеса и полностью перестает следить за изменяющимися потребностями клиентов. Организация практически утрачивает связь с внешним миром и перестает прислушиваться к рекомендациям и тенденциям внешнего рынка. Часто стареющей компанией является достаточно крупная организация, которая теряет гибкость и начинает медленно отвечать рыночным изменениям. В компании начинают преобладать краткосрочные цели и задачи. Долгосрочные проекты останавливаются, инвестиции в исследования и разработку сокращаются.

*Стадия развития аристократии (Aristocracy).* Если компания на этапе стабильности перестает инвестировать средства в новые источники роста и перестает реагировать на рыночные изменения, бизнес переходит на стадию развития аристократии. Аристократия характеризуется интенсивным развитием массивного административного аппарата. Поэтому даже в случае приобретения новых бизнес-единиц для роста продаж такой административный аппарат головной компании подавляет весь возможный потенциал.

Бизнес на стадии развития аристократии начинает улучшать головной офис и создавать избыточно комфортные условия работы для управленческого персонала. Руководство компании все больше отдаляется от понимания целевого рынка и, хотя начинает осознавать тенденцию снижения продаж, не стремится докладывать об этом акционерам и учредителям компании. Вся информация преподносится в положительном ключе, и компания до последнего момента отказывается признавать потерю своей власти и доли в отрасли.

*Стадия ранней бюрократии (Early Bureaucracy).* На данном этапе снижение эффективности бизнеса и отсутствие роста продаж становятся очевидными для учредителей (или акционеров). Начинается активный поиск ответственных за падение продаж и прибыли. Конечно, как в любой бюрократизированной структуре,

все начинают обвинять друг друга. Данный процесс заканчивается увольнением части управленческого персонала, что отвлекает внимание компании от необходимости решения текущих задач и рыночных проблем.

*Стадия бюрократизации бизнеса (Bureaucrasy).* Если компания не начинает активную реорганизацию бизнеса после прохождения этапа ранней бюрократии и проведения чистки управленческого персонала, бизнес переходит в стадию бюрократизации. Хаос и неопределенность, возникшие на этапе ранней бюрократии, приводят к необходимости разработки более жестких правил и норм контроля для мониторинга ситуации и принятия решений. Новые нормы и формат работы снижают корпоративный дух, приводят к появлению дополнительных контролирующих подразделений. Затраты бизнеса на контроль растут, а мобильность и способность организации реагировать на изменения рынка значительно снижаются. Компания приобретает определенную инерцию, которую невозможно преодолеть или изменить.

Бюрократизированный бизнес держится на плаву исключительно благодаря субсидированию из внешних источников, сам по себе он абсолютно неэффективен. При потере субсидирования компания может начать реорганизацию, сократиться в размере и оптимизировать внутренние процессы либо закончить свою деятельность на рынке.

*Стадия смерти компании (Death).* На этой стадии начинается завершение работы организации на рынке — длительный процесс, характеризующийся медленным выводом инвестиций.

### **Технология построения «дерева целей»**

Данная технология опирается на системный подход к объекту исследования и проектирования. Построение «дерева целей» становится базой создания стратегии и выступает в роли основы проектирования организационной структуры организации.

Каркас концепции создания «дерева целей» опирается на следующие принципы [Березуев, Казакова, с. 22]:

— Во-первых, каждый уровень «дерева целей» должен включать совокупность подцелей (достаточно четко сформулированных

и избыточных), полностью покрывающих своим содержанием вышестоящие цели.

– Во-вторых, разделение цели на подцели на каждом уровне производится лишь по одному признаку/показателю декомпозиции.

– В-третьих, каждая выделяемая подцель должна относиться к организационно обособленному субъекту деятельности — исполнителю, подразделению или подсистеме (рис. 5).



Рис. 5. Схема стратегического планирования HR-процессов организации на основе технологии «Дерево целей»

Пример построения «дерева целей», приведенный на рис. 5, отражает стратегическое планирование процессов HR-менеджмента организации на основе использования данной технологии в соответствии с общей системой стратегических целей организации.

## SWOT-анализ

SWOT-анализ представляет собой один из наиболее часто используемых методов при разработке оптимальной стратегии деятельности организации. Название метода образовано из первых букв следующих английских слов: **strength** — сильные стороны, **weakness** — слабые стороны, **opportunity** — возможности, **threat** — угрозы.

По результатам SWOT-анализа определяется, чем сильна организация и чего она может достигнуть, используя эту силу. Параллельно анализируются слабые стороны организации и угрозы, которые могут возникнуть в связи с этим, что позволяет понять, как компания может минимизировать свои недостатки и противодействовать угрозам, с одной стороны, и как она может использовать свою силу и реализовать возможности — с другой.

SWOT-анализ осуществляется в два этапа, в каждом из которых несколько стадий [цит. по: Маврина, с. 24].

Этап I. *Оценка возможностей и угроз, исходящих из внешней среды организации.* Единой универсальной методики проведения данной процедуры не существует, однако целесообразно следовать предложенному ниже алгоритму:

1. *Комплексный анализ всех внешних факторов и идентификация возможностей и угроз по каждому из них.* Так как основным смыслом существования организации является получение прибыли, то при рассмотрении факторов внешнего окружения в первую очередь необходимо обращать внимание на те из них, которые способны повлиять именно на прибыль. В свою очередь, прибыль зависит, с одной стороны, от наличия и платежеспособности клиентов, с другой — от себестоимости продукции. Значит, сначала нужно проанализировать все, что потенциально способно повлиять на численность и платежеспособность клиентов организации; увеличение или, наоборот, отток населения из интересующего региона; изменение демографической ситуации; банкротство крупных организаций или, напротив, усиление их позиций в связи с получением выгодных заказов. Результатом действия этих факторов может стать расширение географических границ рынка сбыта или привлечение новых сегментов на освоенных территориальных рынках благодаря увеличению численности покупателей или повышению их покупательной способности. Усиление конкуренции на рынке

сырья, которое использует данная организация, объективно способно повлечь за собой снижение его стоимости и соответственно себестоимости продукции и повышение прибыли. Эти процессы могут иметь не только положительную направленность, но и отрицательную. В таком случае речь будет идти не о возможностях, а об угрозах для организации.

2. *Определение силы (мощности) конкретных возможностей и угроз.* Под силой понимается степень влияния той или иной возможности или угрозы на деятельность организации. В ходе анализа выявляются наиболее значимые факторы — такие возможности и угрозы, которые могут или значительно усилить организацию, или, напротив, серьезно ухудшить ее положение. Например, организация приобретает комплектующие у поставщика, который контролирует не более 3–5 % рынка и при этом постоянно испытывает жесткое давление конкурентов. Уход с рынка такого поставщика создаст некоторый дискомфорт для его клиентов, но это не будет для них трагедией, так как можно будет воспользоваться услугами других поставщиков. Угроза совершенно иной силы возникнет в том случае, если в регионе есть только один поставщик комплектующих, а услуги поставщиков из других регионов нецелесообразны из-за их большой удаленности от предприятия и соответственно недопустимо высоких транспортных расходов. Отказ такого поставщика от сотрудничества может поставить организацию на грань банкротства.

3. *Оценка вероятности возникновения конкретных возможностей или угроз.* Предсказать наступление таких возможностей или угроз можно лишь относительно, и приходится доверять прогнозам и надеяться на интуицию. Вместе с тем нередко возникновение возможностей или угроз для организации связано с вполне реальными событиями, которые известны широким слоям населения. Примерами таких событий могут служить решения о строительстве в городе крупного завода, о прокладке через территорию региона (города) железнодорожной или автомобильной магистрали, о размещении выгодных заказов на предприятиях города и т. д. Это объективно меняет ситуацию и создает новые условия для осуществления предпринимательской деятельности.

4. *Классификация конкретных возможностей или угроз с помощью двухмерной матрицы.* Матрица представляет собой оси

координат (рис. 6). По вертикали матрицы откладывается сила, или мощность, фактора, т. е. возможности или угрозы, а по горизонтали — вероятность их наступления. В этих координатах поле делится на четыре квадрата, и классификация осуществляется отдельно для возможностей и отдельно для угроз. Рассматриваемые факторы — возможности или угрозы — отмечаются в точке пересечения их проекций на соответствующие оси — показатели силы данного фактора и вероятности его наступления. В итоге каждый фактор попадает в один из четырех квадратов.

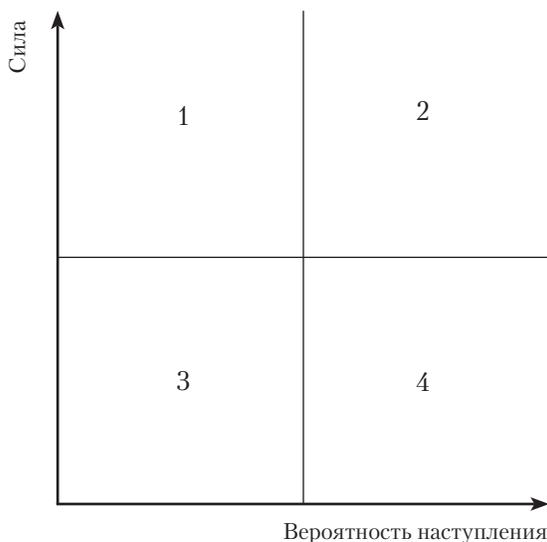


Рис. 6. Двухмерная матрица для классификации возможностей или угроз организации [цит. по: Маврина, с. 27]

Размещение всех изученных возможностей в данной системе координат показывает, что наибольший интерес представляют возможности, попавшие в квадрат 2, так как наступление этих событий наиболее вероятно и может очень серьезно улучшить положение организации. Следовательно, деятельность по реализации этих возможностей должна стать приоритетной. На втором месте по значимости — факторы, размещенные в квадрате 1. Вероятность их наступления не очень высока, но зато они значительно влияют на положение организации в случае их наступления. Поэтому

перспективы использования этих возможностей должны быть изучены, необходимо составить планы работы и организовать контроль за развитием события. Когда данные возможности становятся реальностью, планы работы немедленно вводятся в действие. Аналогичным образом следует относиться к факторам квадрата 4. Их сила не очень велика, но наступление очень вероятно, и нужно детально изучить все варианты, чтобы извлечь максимальную пользу для организации. Что касается факторов квадрата 3, то их, как правило, игнорируют, чтобы не отвлекать силы и средства от более перспективных направлений.

При классификации угроз так же, как и в процессе анализа возможностей, наибольшее внимание следует обратить на квадрат 2. Попавшие в этот квадрат угрозы имеют большую мощность и вероятность наступления, т. е. они могут сильно ударить по организации и нанести ей большой ущерб. Следовательно противодействовать данным угрозам нужно сразу при их возникновении и надо уделять этому процессу повышенное внимание.

Угрозы в квадрате 1 менее вероятны, но очень сильны, поэтому необходимо проанализировать всю имеющуюся по данной угрозе информацию, разработать план противодействия и организовать мониторинг (постоянное отслеживание информации), и в случае, если угрозы станут реальностью, немедленно начать противодействие.

Также серьезно нужно отнестись к угрозам из квадрата 4, которые, хотя и менее сильны, но зато более вероятны. Значит, нужно детально продумать меры по противодействию этим угрозам, а если они станут реальностью, немедленно ввести в действие заранее разработанный план. Угрозы из квадрата 3 не очень сильны и менее вероятны, но их не следует полностью игнорировать. Как правило, им уделяется значительно меньше внимания, чем трем предыдущим группам.

Этап II. *Оценка сильных и слабых сторон организации, т. е. внутренних и внешних ее возможностей, определяемых ресурсным потенциалом организации.* Рассмотрим две стадии изучения сильных и слабых сторон деятельности организации:

1. *Оценка собственного ресурсного потенциала* предполагает изучение и оценку таких компонентов внутренней среды, как организационная структура управления, кадровый и технологический

потенциалы предприятия. Каждый из этих компонентов с одинаковым успехом может быть зачислен в список как сильных, так и слабых сторон.

2. *Оценка операционного потенциала* предполагает выяснение того, насколько правильно построена операционная работа, т. е. деятельность по производству основных товаров или услуг и доведению их до потребителей. Этот анализ включает в себя исследование всех структурных компонентов операционной деятельности: снабжение сырьем и материалами, организацию процесса производства, эффективность маркетинговой деятельности и т. д.

Результатом проведенного анализа должно стать формирование стратегии развития организации. С этой целью составляется матрица корреляционного SWOT-анализа (рис. 7).



Рис. 7. Матрица корреляционного SWOT-анализа [цит. по: Маврина, с. 32]

В матрице наибольший интерес представляют сведения из квадрата 1, куда заносится информация об обнаруженных во внешней среде возможностях для развития организации. При

этом организация достаточно сильна, чтобы реализовать эти возможности. Значит, в данном направлении следует запланировать интенсивный рост. О возможностях для развития информирует квадрат 2, но в этом направлении организация не столь сильна, в связи с чем стоит продумать возможности объединения своих усилий (интеграция, создание совместных предприятий) с теми организациями, которые имеют соответствующий потенциал в данной деятельности и чьи интересы в то же время не противоречат интересам изучаемого предприятия.

В квадрате 3 отражается информация об угрозах организации, возникающих на тех направлениях деятельности, где она довольно сильна. Оптимальным следует признать использование диверсификации, т. е. продолжения деятельности на главном направлении и одновременного поиска и освоения новых направлений для отступления в случае проигрыша конкурентам в основной сфере. Квадрат 4 — самый проблемный, так как сюда попадают сведения об угрозах на тех направлениях, где организация является потенциально слабой. Наиболее разумна ликвидация деятельности в этих направлениях и использование высвободившихся ресурсов в более перспективных для организации сферах.

### **GAP-анализ**

Данный метод является наиболее интересным инструментом на этапе оценки альтернатив и окончательного выбора стратегии организации. Назначение GAP-анализа заключается в выявлении несоответствия, разрыва (GAP значит «разрыв»), между нынешними тенденциями развития предприятия и его потенциалом.

GAP-анализ призван определить степень отклонений, выявить причины их появления, оценить возможности компании и откорректировать стратегическую цель, пути ее достижения с минимальными потерями или затратами. Фактически результаты, полученные в ходе реализации этого метода, позволяют быстро ликвидировать отклонения и быстрее добиться желаемых результатов. В основу анализа ложатся первичные данные (первичный план действий) и текущие показатели.

На основании данных, полученных в ходе GAP-анализа, принимается решение о выборе оптимальной стратегии, наиболее

полно соответствующей поставленной цели и имеющимся возможностям внутренней и внешней среды организации. Возможности для устранения выявленного разрыва обычно ограничиваются несколькими видами альтернативных стратегий. Для наглядности представления данного инструмента строят графическую модель GAP-анализа (рис. 8).

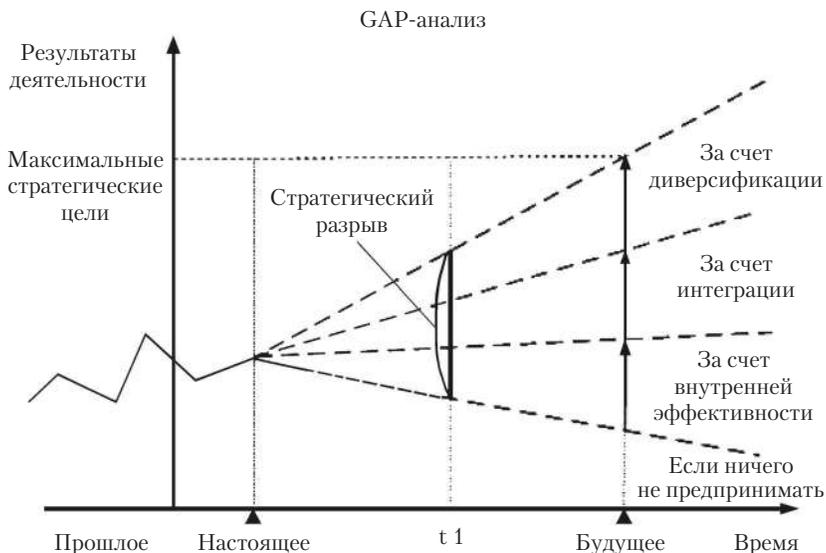


Рис. 8. Модель GAP-анализа [цит. по: Березуев, Казакова, с. 47]

Зачастую GAP-анализ применяется при планировании деятельности на фоне решения текущих проблем, корректировки деятельности фирмы в целях повышения ее эффективности, рентабельности и пр. Основные причины использования GAP-анализа представлены на рис. 9.

Данная методика предполагает исследование конкретной ситуации, поэтому важно определить, что именно исследователю предстоит изучить, сравнить, определить и для чего ему это нужно. Первоначально важно ответить на следующие вопросы. Чем владеем (текущее положение дел)? Что мы хотим (план действий, плановые показатели)? Как этого добиться (как исправить ситуацию)?

Самые важные **сегменты GAP-анализа**:

- рынок сбыта: покупатели, особенности и условия функционирования на конкретном рынке и пр.;
- качество продукта и обслуживания клиентов;
- текущие бизнес-процессы;
- информационные технологии;
- принципы управления бизнесом.



Рис. 9. Причины применения GAP-анализа  
[цит. по: Березуев, Казакова, с. 49]

В зависимости от вида ситуации, которая будет подвергаться изучению, можно выделить следующие **цели проведения GAP-анализа**:

– *Оценка коммуникаций.* Необходимо показать несоответствия во взаимоотношениях фирмы, поставщиков, покупателей, контрагентов и пр. Оцениваются условия взаимодействия, степень их эффективности и выгодности, качество отношений, что должно быть (прогнозируемый эффект) и что есть на самом деле и пр.

– *Выяснение требований и пожеланий клиентов* относительно качества товаров. Исследуют текущее качество продукции,

рассматривают претензии и пожелания, затем оценивают, какие действия и затраты предстоят компании, чтобы удержать старых и привлечь новых клиентов, а также чтобы товар соответствовал их ожиданиям и предпочтениям. Здесь целесообразно сравнение реальности и ожиданий.

— *Оценка реализации.* Сравняются плановые и фактические показатели, оценивается текущий порядок реализации товара/услуги. Особая роль отводится оценке разницы между мнением производителя и потребителя о товаре.

— *Оценка имиджа компании.* Производится сравнение того, как видят компанию администрация, работники предприятия, контрагенты, клиенты и пр.

— *Оценка выполнения.* Сравняются по отдельным показателям полученные результаты. Выясняется их отличие от запланированных.

Фактически GAP-анализ предполагает проведение небольшого исследования, чтобы сравнить реальную ситуацию с желаемой (запланированной). Реализацией методики должен заниматься квалифицированный специалист, который сможет не только собрать необходимую информацию, но и грамотно ее проанализировать, представить обоснованные и верные результаты.

**Этапы GAP-анализа** рассмотрим на примере использования этой методики в контексте HR-менеджмента.

Для начала необходимо *определить цель анализа*. Здесь важно установить конкретную сферу, которая будет тотально изучаться. Например, исследователя интересует управление персоналом компании. В этом случае целью анализа будет повышение резервов для увеличения эффективности деятельности персонала.

Вторым этапом GAP-анализа является *изучение и описание текущей ситуации*. Здесь важно исследовать текущие показатели и определить, какие факторы оказывают воздействие на выбранный объект анализа: объективные факторы (например, законодательство, условия труда, стиль руководства и др.) и/или субъективные факторы (уровень профессионализма персонала, его опыт, личные качества и др.).

Далее необходимо проанализировать, *какие цели были поставлены* руководством компании, определить *плановые показатели кадровой политики* на текущий момент.

Следующий этап GAP-анализа — *определение разрыва между текущей и запланированной ситуациями*. Путем сопоставления плановых и реальных (текущих) данных выясняют, где проявляются отклонения и в какую сторону, чем они вызваны и пр.

Завершающей стадией GAP-анализа является *разработка плана мероприятий* по устранению выявленных отклонений и разрыва. Здесь необходимо описать алгоритм действий, а также попытаться спрогнозировать эффект от них (экономический и социальный).

## Портфельный анализ

Методы портфельного анализа, как правило, применяются при рассмотрении деятельности крупных организаций, которые действуют одновременно в нескольких стратегических направлениях (в стратегических зонах хозяйствования) и имеют в своем составе обособленные структурные подразделения [цит. по: Маврина, с. 39]. Портфельный анализ позволяет объективно оценить положение организации и определить как наиболее перспективные, так и не очень эффективные направления развития. Рассмотрим разновидности портфельного анализа.

### *Матрица Бостонской консультативной группы*

Матрица Бостонской консультативной группы (матрица БКГ) позволяет определить эффективность и целесообразность производства и реализации того или иного товара, производимого организацией. По результатам анализа формулируют предложения по поводу товаров — от каких продуктов стоит отказаться, а на какие, напротив, сделать ставку.

Методика предусматривает построение матрицы в виде системы координат:

- по вертикали отмечаются темпы роста (низкие и высокие) рынка тех или иных товаров;
- по горизонтали — доля на рынке, которую занимает товар данной организации (отсчет идет справа налево).

В результате формируются четыре квадрата (рис. 10), в которых размещаются все товары, производимые и реализуемые организацией.

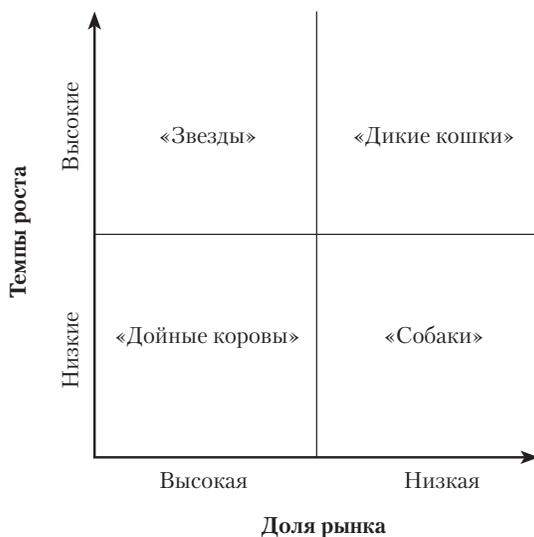


Рис. 10. Матрица Бостонской консультативной группы  
[цит. по: Маврина, с. 48]

Каждый товар попадает в один из четырех квадратов в соответствии со своей долей в общем объеме рынка и получает соответствующую характеристику:

— «Звезды» — продукты, занимающие лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли. Доход, приносимый «звездами», в основном реинвестируется в производство и реализацию этого товара, так как рынок растет и, следовательно, необходимо использовать момент для завоевания большей доли на нем. Это, в свою очередь, требует затрат на расширение производства и активизацию маркетинговых усилий.

— «Дойные коровы» — продукты, занимающие лидирующее положение в пока еще относительно стабильной или уже сокращающейся отрасли. Доход от них частично направляется на раскрутку «звезд» и финансирование мероприятий по внедрению на рынок товаров из квадрата «дикие кошки».

— «Дикие кошки» («трудные дети», «вопросительный знак») — продукты в быстро развивающихся отраслях, но доля их организации-производителя на этом рынке незначительна, и перспективы их

туманны. Эти товары практически ничего не приносят организации и требуют повышенного внимания. Однако при удачном стечении обстоятельств и активности организации товары из категории «дикие кошки» могут перейти в категорию «звезд».

— «Собаки» — продукты, которые реализуются на сокращающихся и соответственно малоперспективных рынках и постепенно уходят с рынка. Необходимо использовать ситуацию, чтобы попытаться успеть «снять сливки» с этих товаров до их ухода с рынка.

Основной доход дают две первые категории товаров — «звезды» и «дойные коровы», но, как мы убедились, расходование заработанных за их счет средств принципиально различается.

Если данная матрица составляется систематически, то есть возможность выявить динамику развития товара на рынке. Нормальной динамикой является переход товара из категории «дикие кошки» в категорию «звезд», далее в категорию «дойных коров» и лишь затем в категорию «собак».

#### *Матрица Мак-Кинси, или матрица General Electric*

Данная матрица была впервые использована консалтинговой компанией «Мак-Кинси» в процессе выполнения заказа компании General Electric (рис. 11). Это модернизированная матрица Бостонской консультативной группы.

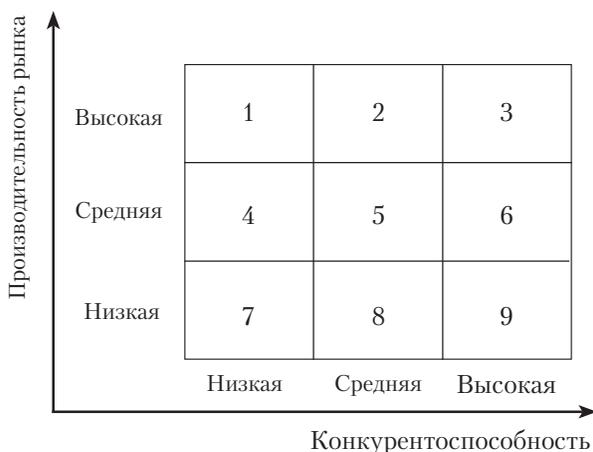


Рис. 11. Матрица Мак-Кинси [цит. по: Афанасьев, с. 41]

В матрице Мак-Кинси по вертикали отмечаются низкий, средний и высокий уровни привлекательности рынка, а по горизонтали — конкурентоспособность организации, также подразделяемая на низкую, среднюю и высокую. В итоге все поле делится на 9 квадратов.

При заполнении матрицы очень важна правильная оценка факторов привлекательности рынка и конкурентоспособности организации. Процедура такого анализа слабоформализуема, так как каждый товарный рынок имеет свою специфику, которая определяется влиянием региональных и отраслевых особенностей и множеством других условий и которую может выявить только специалист. Следовательно, успех анализа во многом зависит от опыта и интуиции аналитика.

В любом случае рекомендуется акцентировать внимание на следующих группах факторов:

*1. Факторы оценки привлекательности рынка:*

1) объем рынка, что предполагает оценку:

— территориальных размеров рынка и его географического положения;

— числа потенциальных потребителей и их готовности стать клиентами организации (приемлемые цена, качество товара и т. д.);

— доходности рынка;

— перспектив роста рынка;

2) доступность рынка, что подразумевает оценку:

— отсутствия юридических преград для вхождения в рынок;

— возможности доведения товара до потребителей посредством имеющихся каналов и т. д.

*2. Факторы оценки конкурентоспособности организации:*

— степень освоения организацией передовых технологий производства товара;

— качество товара в сравнении с качеством товаров конкурирующих организаций;

— бренд организации и его известность в сравнении с брендами конкурирующих организаций;

— способы доведения товаров до потребителей и т. д.

Далее каждый товар оценивается с позиций указанных факторов и размещается в одном из 9 квадратов матрицы. Наибольший интерес представляют товары, которые попадают в квадрат 3, так

как рынок этих товаров наиболее привлекателен и организация вполне конкурентоспособна в сфере их производства и реализации. На этом направлении рекомендуется реализовывать стратегию «агрессивного роста». Рынок сбыта товаров из квадратов 1 и 2 также необходимо расширять. Однако этот рост должен быть умеренным в связи со значительно меньшей конкурентоспособностью организации.

Аналогичного отношения требуют к себе товары из квадрата 6: средняя привлекательность их рынка компенсируется наличием сильных позиций организации на данном направлении.

Доходы от реализации товаров из квадратов 7, 8 и 9 целесообразно инвестировать в более перспективные направления, а производство этих товаров постепенно сокращать. Причины понятны: данные рынки малоперспективны и с них все равно придется уходить.

Также малоперспективны товары из квадрата 4. При средней привлекательности их рынка организация не очень конкурентоспособна на данном направлении.

Ненамного лучше положение с группой товаров из квадрата 5. Средней привлекательности их рынка соответствует средняя конкурентоспособность организации на этом направлении.

Результатом анализа является довольно подробная информация о положении организации на рынке и перспективах ее дальнейшего развития.

## **Дополнительные методы стратегического менеджмента**

Кроме основных методов стратегического менеджмента, есть немало методов, которые можно назвать дополнительными. Назовем группы этих методов:

— расчетно-аналитические, к числу которых можно отнести балансовый, нормативный, инженерно-экономический и др.

— графоаналитические, например экстраполяционные (трендовые), сетевые, регрессионно-аналитические, методы корреляции трендов и др.

— экономико-аналитические, в том числе методы линейного, нелинейного и динамического программирования, модели теории игр и теории массового обслуживания и др.

— эвристические, к которым относятся методы экспертной оценки (индивидуальной, коллективной, систематической коллективной, коллективной совместной, массовой и др.), метод сценариев и т. д.

Представим обзор некоторых из перечисленных методов стратегического анализа, применяемых в HR-практике.

### **PEST-анализ, или STEP-анализ**

Это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (**political**), экономических (**economic**), социальных (**social**) и технологических (**technological**) факторов внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, политическая и экономическая ситуация и ее тенденции, новые тенденции в продукции), которые влияют на деятельность компании.

Анализ отрасли с учетом этих факторов необходим для получения данных о состоянии и объемах производства, о динамике предложения товаров/услуг, о трудностях развития рассматриваемой отрасли с целью принятия дальнейших решений о вступлении в рассматриваемый бизнес.

Карты стратегических групп позволяют оценить внутриотраслевую конкуренцию, которая наиболее сильно влияет на перспективы и доходность компании. Такую конкуренцию весьма эффективно анализировать с точки зрения изменения групп (кругов) конкурирующих фирм, объединенных по признаку сходного рыночного положения по определенным показателям.

### **Модель «пяти сил конкуренции» М. Портера**

Это наиболее известная и широко используемая модель оценки привлекательности отрасли. «Пять сил Портера» включают в себя следующие факторы [цит. по: Ноздрева, с. 221]:

- 1) угрозы появления продуктов-заменителей;
- 2) угрозы появления новых игроков;
- 3) рыночная власть поставщиков;
- 4) рыночная власть потребителей;
- 5) уровень конкурентной борьбы.

Данная модель дает возможность более целенаправленно оценить конкурентную обстановку на рынке и на этой основе разработать такой вариант долгосрочной стратегии фирмы, который в наибольшей мере обеспечит ее защиту от воздействия конкурентных сил и одновременно будет способствовать созданию дополнительных конкурентных преимуществ.

### **SNW-анализ**

Представляет собой анализ внутренних слабых и сильных сторон организации.

- Внутренняя среда организации оценивается по трем значениям:
- сильная сторона (**strength**),
  - нейтральная сторона (**neutral**)
  - слабая сторона (**weakness**).

### **Матрица АДЛ (ADL)**

Данная модель разработана консалтинговой компанией А. Д. Литл. В отличие от матрицы БКГ эта матрица строится на двух переменных, отражающих зрелость организации (жизненный цикл компании) и ее положение по отношению к конкурентам.

### **Модель И. Ансоффа**

Предназначена для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка, применяется для разработки стратегических альтернатив. Позволяет использовать одновременно нескольких стратегий. Эта модель основывается на предпосылке, что наиболее подходящая стратегия для интенсивного роста объема продаж может быть определена решением продавать существующие или новые продукты на существующем или новом рынке.

### **Матрица Д. Абеля**

Данный метод фактически исправил недостатки модели И. Ансоффа. С помощью этой матрицы Д. Абель предложил разделять область бизнеса в трех измерениях:

- обслуживаемые группы покупателей;
- потребности покупателей;

— технология, используемая при разработке и производстве продукта.

Изучив классические методы стратегического менеджмента, отметим, что все они являются базовыми при проведении исследований в области стратегического управления персоналом. Существуют и узкоспецифичные методы стратегического управления персоналом, о них речь пойдет в главе 2.5.

Итак, сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на три важнейших вопроса. В каком положении предприятие находится в настоящее время? В каком положении оно хотело бы находиться через три года, пять, десять лет? Каким способом достигнуто желаемого положения?

*Объекты стратегического менеджмента* [Дайер и др., с. 142]:

1. Организация как открытая комплексная социально-экономическая система, представляющая собой совокупность структурных подразделений.

2. Структурное подразделение как направление деятельности организации, самостоятельное рыночно ориентированное хозяйственное подразделение, которое может выступать полноценным конкурентом в своем сегменте рынка, имеет свой круг поставщиков, потребителей и конкурентов.

3. Функциональная зона организации как сфера деятельности, представленная функциональными структурными подразделениями, которые специализируются на выполнении определенных функций.

В процесс разработки и реализации стратегии входит *пять взаимосвязанных управленческих задач*:

1) определение вида коммерческой деятельности и формирование стратегических направлений ее развития, т. е. необходимость обозначения цели и долгосрочной перспективы;

2) превращение общих целей в конкретное направление работы;

3) умелая реализация выбранного плана для достижения желаемых показателей;

4) эффективная реализация выбранной стратегии;

5) оценка проделанной работы, анализ ситуации на рынке, внесение коррективов в долгосрочные основные направления деятельности, в цели, в стратегию или в ее осуществление с учетом

приобретенного опыта, изменившихся условий, новых идей или новых возможностей.

Главные цели, которые необходимо поставить при стратегическом менеджменте, это обеспечение максимальной рентабельности при имеющемся наборе видов деятельности, обеспечение устойчивости положения компании как цели глобальной политики, разработка новых направлений развития и новых видов деятельности компании [Михайлин, с. 121].

#### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Перечислите основные методы стратегического менеджмента.
2. Раскройте содержание этих методов.
3. Перечислите дополнительные методы стратегического менеджмента и раскройте их содержание.

#### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 8

1. Провести анализ стратегического управления персоналом на основе использования одного из основных методов, описанных в главе 2.4. Базой анализа может быть место работы студента или место учебы (например, УрФУ, в этом случае можно использовать открытые данные сайта УрФУ).

2. Представить полученные данные в виде тезисов. Сопроводить каждый тезис собственными комментариями и дополнениями по изучаемому вопросу.

#### Методические рекомендации

Тезисы необходимо составить с опорой на открытые данные сайта организации и на рекомендуемую литературу. Требования к составлению тезисов даны выше (с. 17–18).

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

#### Условия получения зачета за выполнение практического задания

1. Наличие в тезисной форме результатов анализа стратегического управления персоналом на основе использования одного

из основных методов (см. главу 2.4; качество тезисов определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала).

2. Наличие собственных комментариев (5 и более) по анализируемому вопросу (к каждому тезису должен быть приведен один комментарий).

3. Правильное оформление ссылок на первоисточники и библиографии.

4. Грамотная профессиональная речь.

5. Выполнение работы в заданные сроки.

### Рекомендуемая литература

*Веснин В. Р.* Стратегическое управление / В. Р. Веснин. — Санкт-Петербург: ТК Велби : Проспект, 2020. — 296 с. — ISBN 5-8297-0021-2.

*Гольдштейн Г. Я.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Г. Я. Гольдштейн. — Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2021. — 94 с. — ISBN нет.

*Дайер Х. Дж.* Как сделать так, чтобы стратегический альянс работал в интересах компании / Х. Дж. Дайер, П. Кэйл, Х. Синкх. — Санкт-Петербург, 2016. — 571 с. — ISBN нет.

*Менеджмент* организации : учеб. пособие / под общей ред. В. Е. Ланкина. — Таганрог : ТРТУ, 2016. — 304 с. — ISBN нет.

*Михайлин А. Н.* Краткий толковый словарь-справочник по внешнеэкономической деятельности : учеб. пособие / А. Н. Михайлин. — Москва : А-Приор, 2016. — 186 с. — ISBN 978-5-384-00156-0.

*Ноздрева Р. Б.* Стратегические альянсы в международном бизнесе / Р. Б. Ноздрева. — Санкт-Петербург : Питер, 2023. — 356 с. — ISBN нет.

*Стратегический менеджмент* / под ред. А. Н. Петрова. — Санкт-Петербург: Питер, 2017. — 496 с. — ISBN 5-469-00163-6.

*Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. — 7-е изд., испр. и доп. — Москва, 2020. — 448 с. — ISBN 5-7749-0235-8.

*Фомичев А. Н.* Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. — Москва : Дашков и К<sup>о</sup>, 2016. — 468 с. — ISBN 978-5-394-600092-4.

## 2.5. Методы стратегического управления персоналом

Роль методов в организации управленческой деятельности не менее важна, чем роль технологий, так как с помощью методов мы можем ориентироваться в многочисленных стратегиях, выделять, классифицировать и группировать их, разрабатывать типовые схемы поиска, выбора и реализации стратегий.

Методы стратегического управления персоналом базируются на методах стратегического менеджмента в целом. К настоящему времени наиболее разработанными для практического применения на предприятии являются следующие методы стратегического управления персоналом, рассмотренные ниже.

### **Метод управления персоналом путем ранжирования стратегических задач**

Данный метод заключается в раннем выявлении неожиданных изменений как внутри, так и вне предприятия и быстром реагировании на них персонала.

В рамках управления персоналом с использованием ранжирования *выполняются следующие мероприятия:*

1. Проводится постоянное отслеживание тенденций изменения внешней среды.

2. Осуществляется анализ выявленных тенденций изменения внешней среды и проводится оценка срочности принятия решений, которые доводятся до сведения высшего руководства организации.

3. Руководство высшего звена и планово-экономическая служба предприятия рассматривают полученные результаты анализа внешних и внутренних тенденций предприятия и, в свою очередь, ранжируют их по четырем категориям:

— самые срочные и важные задачи, требующие немедленного рассмотрения, отправляются на изучение, в ходе которого существующими подразделениями организации разрабатываются и принимаются приемлемые решения;

— важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового периода;

— важные, но несрочные задачи, требующие постоянного контроля;

— задачи, которые являются несущественными для предприятия и не заслуживают дальнейшего рассмотрения.

4. Высшим руководством предприятия контролируются решения, принимаемые подразделениями компании, и оцениваются с точки зрения возможных стратегических и тактических последствий для персонала.

5. Руководство должно постоянно пересматривать и обновлять список возникающих проблем и их приоритетность.

С точки зрения практического использования метод управления персоналом путем ранжирования стратегических задач является сравнительно простой системой отслеживания тенденций изменения внешней и внутренней среды организации.

### **Метод управления персоналом по слабым и сильным сигналам**

В процессе принятия решений в организациях большая роль отводится этапу распознавания проблемы. В состоянии ли фирма по имеющейся информации идентифицировать проблему, дать оценку ее значимости и принять соответствующие меры для решения? Если «да», то мы имеем дело с информацией в таком количестве и такого качества, которую определяют как сильные сигналы. Если «нет», то мы имеем дело с информацией, определяемой как слабые сигналы. Мы могли бы идентифицировать многие надвигающиеся проблемы, если бы научились выявлять и учитывать слабые сигналы, т. е. ранние неточные признаки наступающих отрицательных явлений.

Основа метода стратегического управления по слабым сигналам — это разработка стратегий слабых реакций фирмы (т. е. осторожных, предварительных реакций) во внешней и внутренней среде.

*Технологические операции метода:*

- организация наблюдения, чувствительного к предупреждающим сигналам, и выявление слабых сигналов;
- идентификация проблем и оценка последствий;
- разработка альтернативных слабых реакций и выбор предпочтительной реакции;
- установление возможных ответных мер и динамики реагирования, а также диагностика готовности к реакции.

К сожалению, очень распространен другой метод, метод управления персоналом по сильным сигналам. Это ситуации, когда на фирмах отдельные специалисты давно говорят о надвигающихся угрозах, но в силу различных фильтров, действующих в организации, решение о реакции принимается только тогда, когда угрозы

становятся очевидны для сотрудников фирмы всех уровней, потребителей, поставщиков и, главное, для конкурентов. И хотя решение в этом случае будет принято, оказывается, что времени уже нет.

### **Метод управления персоналом в условиях стратегических неожиданностей**

В реальной жизни некоторые проблемы ускользают от наблюдателей, как бы они ни старались их выявить, и превращаются в *стратегические неожиданности*, что означает следующее:

- проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям;
- она ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту организации;
- неумение принять организацией адекватные контрмеры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибылей;
- контрмеры должны быть приняты срочно, но обычный, существующий в организации порядок действий этого сделать не позволяет.

В таких случаях, как правило, прежние стратегии не годятся. Новые задачи и новая информация, которую надо осмысливать, идет нарастающим потоком, создавая перегрузки для лиц, принимающих решения. Инициатива снизу в условиях стратегических неожиданностей, не имеющая системного характера, может лишь усугубить обстановку. Принятие решений «верхушкой» руководства запаздывает.

Организация, предполагая, что уровень внешней нестабильности может оказаться существенным, должна заняться подготовкой системы чрезвычайных мер на случай стратегических неожиданностей. Эта система и представляет собой реализацию названного выше метода управления.

*Характерные черты метода* управления персоналом в условиях стратегических неожиданностей:

1. В условиях стратегической неожиданности включается коммуникационная сеть связей для чрезвычайных ситуаций, которая действует, пересекая границы организационных подразделений, фильтрует информацию и быстро передает ее во все звенья организации.

2. На время чрезвычайного положения перераспределяются обязанности руководства: одна группа посвящает свое внимание контролю и сохранению здорового морального климата в организации; другая — ведет обычную работу с минимальным уровнем срывов; третья — занимается принятием чрезвычайных мер.

3. Для выработки чрезвычайных мер вводится в действие сеть оперативных групп:

- руководители и члены оперативных групп, невзирая на сложившиеся каналы внутриорганизационных взаимосвязей, составляют подразделения или группы стратегического действия, а не планирования;

- связь между оперативными группами и группой управляющих высшего звена строится напрямую;

- группа управляющих, принадлежащая к высшему руководству, формулирует общую стратегию, распределяет ответственность между исполнителями и координирует управление;

- низовые оперативные группы выполняют работу на своих участках в рамках общей стратегии.

4. Оперативные группы и связи между ними формируются заранее и проходят испытания. Для этого заранее может быть организовано несколько систем связи различного назначения: одна — для решения неожиданных проблем в области сбыта, другая — в области технологий, третья — в области политики и т. д. При этом оперативные группы обучаются быстро реагировать на принципиально новые проблемы, сочетая точные методы анализа с творческим подходом.

Центральной задачей метода является обеспечение стратегической гибкости организации.

### **Метод управления персоналом посредством выбора стратегических позиций**

Одним из недостатков стратегического планирования является то, что данный вид управления не учитывает возможностей, т. е. ресурсов, самой фирмы по реализации тех или иных стратегий. В результате у руководителей фирмы возникает необходимость в проверке (оценке) стратегии на осуществимость. Однако, если оценка ресурсов производится только после проведения

стратегического анализа, это грозит возможностью повторения большого количества работ при условии отклонения стратегии.

Управление персоналом посредством выбора стратегических позиций представляет из себя управление, при котором планирование стратегии фирмы осуществляется одновременно с планированием возможностей (ресурсов) фирмы. Это позволяет отсеивать заранее неосуществимые стратегии и уже на раннем этапе отбирать те стратегии, реализация которых наиболее вероятна. При осуществлении стратегии фирмы одновременно с действиями, направленными на улучшение конкурентной позиции фирмы, развивается и ее ресурсная база. Ресурсная база фирмы образует ее функциональный потенциал, т. е. потенциал маркетинга фирмы, производства, НИОКР, финансовой службы, а также навыки общекорпоративного управления.

### **Метод управления стратегическим набором**

При формировании стратегического набора предприятия, т. е. набора его стратегических зон хозяйствования (СЗХ), каждая зона должна быть определена как часть внешней среды. Это означает, что *стратегическая зона хозяйствования*:

- принадлежит к той или иной отрасли национальной экономики или ее части с оптимальными, с точки зрения обслуживающего ее предприятия, границами;
- предъявляет спрос на продукцию, требующую от обслуживающего ее предприятия определенной структуры стратегического потенциала;
- должна размещаться в регионе с благоприятным для обслуживающего ее предприятия предпринимательским климатом;
- обеспечивает стабильную положительную динамику денежных потоков, возникающих в процессе ее обслуживания предприятием.

При выработке принципов управления стратегическим набором возникает ряд проблем.

Первая проблема — определение предпочтительных границ СЗХ. Ширина границ предопределяет степень разнообразия товаров и услуг, спрос на которые предъявляет СЗХ. Границы СЗХ во многом определяются величиной издержек, связанных

с адаптацией комплекса имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов к разнообразию и изменчивости требований, предъявляемых со стороны СЗХ к обслуживающему ее предприятию.

Вторая проблема связана с тем, что необходимо определить состав стратегического набора, т. е. какие именно стратегические зоны хозяйствования должны быть включены в набор, чтобы обеспечить получение максимальных по величине и стабильных в течение продолжительного периода времени совокупных по всем СЗХ чистых дисконтированных денежных потоков предприятия.

Третья проблема — оценка условий предпринимательской деятельности, сложившихся или возможных в перспективе в исследуемой части внешней среды, которая может выступать в качестве СЗХ. Эти условия отражаются в категории предпринимательского климата. Если в регионе базирования потенциальной СЗХ региональные факторы и региональная политика формируют неблагоприятный предпринимательский климат, предприятие не сможет осуществлять эффективную деятельность.

Четвертая проблема — выбор оценки эффективности деятельности предприятия в действующей (или потенциальной) СЗХ.

На основании выявленных критериев формирования СЗХ с учетом балансировки по фазам жизненного цикла предприятия разработан следующий *пошаговый алгоритм процесса управления стратегическим набором предприятия*:

1. Формирование множества возможных вариантов СЗХ, отвечающих миссии предприятия.

2. Формирование подмножества вариантов СЗХ с приемлемой для предприятия шириной границ.

3. Формирование допустимого подмножества вариантов СЗХ с благоприятными условиями предпринимательского климата.

4. Выбор предпочтительного варианта набора СЗХ и оптимальной структуры стратегического потенциала предприятия по максимизируемому критерию совокупных чистых дисконтированных денежных потоков с учетом ресурсных ограничений.

5. Балансировка предпочтительного набора СЗХ по фазам жизненного цикла предприятия, обеспечивающая поддержание стабильного уровня суммарных чистых дисконтированных денежных потоков этого предприятия.

6. Корректировка набора СЗХ за счет исключения из него бесперспективных зон, выявленных по изменившимся условиям предпринимательской деятельности.

Анализ финансового состояния предприятия позволяет ответить на вопрос, выгодно ли ему принять тот или иной набор СЗХ. Поэтому предлагается подойти к процессу выбора и оценки привлекательности СЗХ на основе информации, объективно отражающей существующее и возможное в перспективе финансовое состояние предприятия. Анализ финансовых результатов хозяйственной деятельности, дифференцированных по стратегическим зонам хозяйствования, позволит оценить роль и значение отдельной СЗХ в общем стратегическом наборе предприятия.

Таким образом, методы стратегического менеджмента в целом и методы стратегического управления персоналом в частности обнаруживают свою коррелируемость в вопросах разработки стратегии предприятия, которая начинается с анализа внутренней и внешней ситуации — достаточно сложного и неоднозначного. Именно синтез методов позволяет наиболее успешно реализовывать на практике стратегическое управление персоналом.

#### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Перечислите методы стратегического управления персоналом.
2. Раскройте содержание нескольких методов стратегического управления персоналом.

#### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ 9

1. Провести анализ стратегического управления персоналом на основе одного из методов, представленных в главе 2.5. Базой исследования может быть место работы или место учебы студента (например, УрФУ, в этом случае можно использовать открытые данные сайта УрФУ).

2. Представить полученные данные в виде тезисов. Сопроводить каждый тезис по изучаемому вопросу собственными комментариями и дополнениями.

## Методические рекомендации

Тезисы необходимо составить с опорой на открытые данные сайта организации и на рекомендуемую литературу. Требования к составлению тезисов даны выше (с. 17–18).

Объем выполненного задания *не менее 2 страниц*.

### Условия получения зачета за выполнение практического задания

1. Наличие в тезисной форме результатов анализа стратегического управления персоналом на основе одного из методов, представленных в главе 2.5 (качество тезисов определяется не столько объемом, сколько отбором и осмыслением материала).

2. Наличие собственных комментариев (5 и более) по анализируемому вопросу (к каждому тезису должен быть приведен один комментарий).

3. Правильное оформление ссылок на первоисточники и библиографии.

4. Грамотная профессиональная речь.

5. Выполнение работы в заданные сроки.

### Рекомендуемая литература

*Веснин В. Р.* Основы менеджмента : учебник / В. Р. Веснин. — Москва : Проспект, 2021. — 312 с. — ISBN 978-5-392-32975-5.

*Гольдштейн Г. Я.* Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Г. Я. Гольдштейн. — Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2021. — 94 с. — ISBN нет.

*Дайер Х. Дж.* Как сделать так, чтобы стратегический альянс работал в интересах компании / Х. Дж. Дайер, П. Кэйл, Х. Синкх. — Санкт-Петербург, 2016. — 571с. — ISBN нет.

*Менеджмент организации* : учеб. пособие / под общей ред. В. Е. Ланкина. — Таганрог : ТРТУ, 2016. — 306 с. — ISBN нет.

*Михайлин А. Н.* Краткий толковый словарь-справочник по внешнеэкономической деятельности : учеб. пособие / А. Н. Михайлин. — Москва : А-Приор, 2016. — 186 с. — ISBN 978-5-384-00156-0.

*Ноздрева Р. Б.* Стратегические альянсы в международном бизнесе / Р. Б. Ноздрева. — Санкт-Петербург : Питер, 2023. — 356 с. — ISBN нет.

*Стратегический менеджмент* / под ред. А. Н. Петрова. — Санкт-Петербург : Питер, 2017. — 496 с. — ISBN 5-469-00163-6.

*Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. — 7-е изд., испр. и доп. — Москва, 2020. — 448 с. — ISBN 5-7749-0235-8.

*Фомичев А. Н.* Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. — Москва : Дашков и К°, 2016. — 468 с. — ISBN 978-5-394-600092-4.

## Раздел 3

# ПРАКТИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

### 3.1. Актуальность стратегического менеджмента управления персоналом в условиях цифровизации

Стратегический менеджмент означает построение долгосрочных планов, что дает основу для принятия решений о дальнейших действиях, для оценки будущему на столько, насколько это возможно. Предвидение будущего, или построение планов на него, дает опору, позволяет понять возможности роста, стабильности, безопасности. Экономика в целом имеет немало перспектив только в том случае, если она выстраивается планомерно с учетом всевозможных факторов, которые могут повлиять на желаемый результат. Стратегический менеджмент в сфере управления персоналом позволяет наперед учитывать потребности различных отделов в количестве персонала и его качестве. Качественное стратегическое управление выстраивает уверенность персонала в своем будущем, что положительно сказывается на мотивации, производительности, HR-бренде организации.

Теоретическое обоснование заявленного вопроса находим в работах, которые посвящены: исследованию применения цифровых инструментов в экономической сфере с учетом тенденций цифровизации экономики России как фактора повышения конкурентоспособности организации на мировом рынке (Е. В. Борисова, А. М. Дагаев, Х. Д. Батаев, О. Б. Иваненко, А. О. Степанова, А. И. Ковалев, В. А. Черкасова, Г. А. Слепушенко); анализу отечественной и зарубежной HR-практики [Gasparovich, Uskova, 2022, p. 410; Uskova, Gasparovich, p. 2597]; исследованию в сфере стратегического менеджмента (Е. С. Григорян, К. Д. Григорян, И. Н. Маврина, Н. В. Оськина, Н. Е. Тарасова, Н. С. Яшин и др.) и его влиянию на процесс цифровизации [Вальтер, с. 66] в ситуации удаленной работы [Оськина, с. 250] и др.

На текущий момент стратегическое управление уже не является чем-то новым. Достаточно много научных трудов было написано за последние годы, описывающих историю становления стратегического управления и характерные особенности каждого из ее этапов. Само наличие этапов говорит о модернизации, подстройке под существующий опыт использования стратегического управления и технологический прогресс. На данный момент технологический прогресс сделал резкий шаг вперед и начинает двигаться все быстрее, что открывает массу возможностей для бизнеса, но и увеличивает количество угроз [Григорян, с. 22]. Стратегическое управление было вынуждено перейти к стратегическому менеджменту, которое «является быстро развивающейся областью науки и практики управления, возникшей в ответ на возрастание динамизма внешней среды бизнеса» [Маврина, с. 62].

Таким образом, несмотря на, казалось бы, обширный пласт знаний по стратегическому управлению в период цифровизации, именно стратегический менеджмент является тем решением, которое необходимо в быстро меняющихся условиях.

«Стратегический менеджмент — функция предприятия, которая направлена на управление процессами на производстве, а также на принятие управленческих решений и действий, которые ориентируются на реализацию поставленных целей и миссии организации» [Григорян, Тарасова, с. 22].

Для рассмотрения актуальности стратегического менеджмента управления персоналом в условиях цифровизации необходимо обратиться к понятийному аппарату [Gasparovich, Uskova, 2020, p. 2041].

Стратегический менеджмент в сфере управления персоналом в отличие от более широкого понятия стратегического управления характеризуется конкретными действиями, которые являются реакцией на быстро меняющиеся внешние условия, особенно в условиях цифровизации.

#### **Цели стратегического управления кадровым потенциалом:**

— Создание перспективного резерва для удовлетворения будущих кадровых потребностей компании.

— Управление уровнем заработной платы, который должен соответствовать задачам отбора, удержания и стимулирования сотрудников.

— Развитие лидерских качеств на ведущих должностях.

— Планирование тренингов для повышения профессионального уровня сотрудников, создание соответствующей кадровой динамики внутри компании [Токарева, Гаспарович, с. 301].

— Развитие качественных систем взаимосвязи между отделами и службами, между административным персоналом и другими работниками.

— Разработка механизмов преодоления психологического неприятия изменений.

Профессор К. Шваб так описывает влияние четвертой промышленной революции: «Изменения настолько глубоки, что с точки зрения истории человечества никогда не было времени больших обещаний или потенциальной опасности» [Шваб, с. 13]. Другими словами, «цифровизация стала одним из главных источников угрозы и возможностей нашего времени» [Макаров, с. 66]. Во многом эти обстоятельства возникли благодаря цифровизации, в том числе и на предприятиях. Руководители организаций, придерживающиеся традиционных взглядов, избегая рисков, также избегают и возможностей, что в условиях цифровизации в худшем случае может привести к полному отсутствию конкурентоспособности и ликвидации предприятия.

«В условиях цифровой экономики особое внимание уделяется стратегическому управлению корпоративными знаниями, которое обеспечивает выживание и развитие предприятий различных отраслей. К корпоративным знаниям относится все, что имеет ценность для предприятия и заключено в работающих на нем людях или возникает из производственных процессов, систем или корпоративной культуры» [Яшин, Григорян, с. 20].

В условиях цифровизации появилось новое понятие — цифровая экономика. Подобная инновация не должна быть игнорирована стратегическим менеджментом, она должна быть использована для модернизации существующих инструментов.

«Современное существование в мире тесно связано с применением компьютеров, информационно-коммуникационных сетей искусственного интеллекта, роботизации и автоматизации огромного количества всевозможных процессов и производств, с использованием облачных технологий» [Борисова, с. 12]. Развитие технологий и их интеграция в нашу жизнь оказывают все большее влияние на различные сферы деятельности человека.

Благодаря цифровым технологиям организации могут повысить свою эффективность; уменьшить уровень издержек, увеличить производительность. Несмотря на свои положительные стороны, цифровизация приносит в жизнь организаций риски, например, она увеличивает неопределенность при принятии стратегических решений.

Для стратегического HR-менеджмента в условиях цифровизации надо учитывать следующие **рекомендации для организаций**:

1. Стратегический менеджмент в HR-сфере требует большого внимания к мелочам. Разрабатывая стратегию, нужно охватить все детали, которые могут повлиять на результат.

*Пример.* Если банк через 2 года планирует перестать выдавать такой продукт, как ипотека, и хочет расширить сеть мини-отделений по выдаче кредитных карт, то HR-стратегия должна на графиках и диаграммах показать, как вырастет штат структур, которые будут продавать карточные продукты, и какой процент вакансий компания закроет текущими сотрудниками, как и когда будут внедряться новые программы обучения и т. д. При этом должно быть четкое представление о затратах компании на организацию выдачи кредитных карт.

2. Стратегический менеджмент должен использовать четкие формулировки и цифры для получения результата.

*Пример.* HR-стратегия компании должна иметь четкие цели и задачи, должна быть основана на фактических цифрах и логических выводах. Размытые лозунги и правила недопустимы.

3. На текущий момент наиболее конкурентоспособными организациями являются те, которые максимизируют цифровизацию в сфере управления. Благодаря цифровизации выполнение многих задач можно автоматизировать либо упростить и масштабировать.

*Пример.* Цифровизация позволяет человеку решать больше задач, производить больше продукта.

4. Занимаясь планированием и выбирая инструменты для поддержания плана в условиях цифровизации, необходимо помнить о рисках, которые, несмотря на свои достоинства, создает цифровизация.

*Пример.* Если стоит задача ввести инструменты для цифровизации документооборота, мало купить и внедрить эти инструменты. Сотрудников нужно обучить их использованию.

5. Цифровая среда достаточно быстро развивается, и в ней часто появляются нововведения, которые могут как укрепить компанию, так и навредить ей. Поэтому, занимаясь разработкой стратегии HR-менеджмента, нужно помнить, что компания должна быть готова к переменам, должна быть адаптивной, должна учитывать преемственность в профессиональном развитии персонала [Гаспарович, Донгаузер, с. 200],

*Пример.* Уход с рынка России некоторых цифровых инструментов удаленной поддержки привел к вынужденному поиску других инструментов. Если ушедшие инструменты удаленной поддержки были основными, без быстрой реакции на ситуацию часть технической поддержки будет парализована. Для быстрой реакции на подобные ситуации необходимо быть в курсе изменений цифрового пространства и уметь предугадывать, какие новые задачи могут возникнуть в результате этих изменений.

Резюмируя вышесказанное, укажем, что стратегический менеджмент в изменчивых условиях остается актуальным до тех пор, пока такие условия сохраняются, как это и происходит, например, в случае цифровизации. В будущем стратегическое управление может быть трансформировано в нечто более приспособленное под особенности цифровизации, а потому тема может быть развита.

#### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Раскройте актуальность стратегического менеджмента управления персоналом в условиях цифровизации.
2. Проведите анализ теоретических аспектов стратегического менеджмента в сфере управления персоналом в условиях цифровизации.

### **3.2. Организационная культура как механизм стратегического управления человеческими ресурсами**

Любая компания стремится к развитию и укреплению своих позиций на рынке. Для достижения всех поставленных целей, помимо рационального распределения доходов и расходов, предприятию необходим качественный персонал. Это один из самых ценных

активов организации. Стратегическое управление человеческими ресурсами является ключевым способом развития и сохранения персонала в организации.

Для достижения целей стратегического управления человеческими ресурсами используются различные механизмы управления. В данной главе рассмотрим организационную культуру как один из механизмов стратегического управления. Она пронизывает процесс выработки стратегии и оказывает существенное влияние на ее реализацию, а также является важнейшим инструментом, раскрывающим сущность организации и определяющим характер принятия генеральных решений.

Организационная культура является мощным стратегическим инструментом, который позволяет организации в целом и каждому подразделению в отдельности ориентироваться на общие цели фирмы. Это способствует повышению конкурентоспособности организации, ее свободному развитию и быстрой адаптации к меняющимся условиям внешней и внутренней среды [Gasparovich et al., 2021b, p. 1408].

Рассмотрение организационной культуры как механизма стратегического управления человеческими ресурсами следует начинать с определения основных понятий.

Н. В. Кузнецова отмечает, что организационная культура есть система коллективно разделяемых ценностей, символов, убеждений, образцов поведения членов организации, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов [Кузнецова, с. 52]. Н. А. Боднева, Е. С. Милованова, И. В. Плюснина рассматривают организационную культуру как интегральную характеристику организации, т. е. ее ценностей, способов оценки результатов деятельности и организационных отношений [Боднева и др., с. 25].

К данным определениям можно добавить суждения Л. А. Гончаровой, Е. В. Балабенко, С. И. Дмитриевой о том, что организационная культура включает набор положений, которые задают людям ориентиры поведения, действия правил, решения проблем внешней адаптации [Гончарова и др., с. 123]. При наличии противоречий между организационной культурой компании и принципами деятельности это компании необходимо корректировать работу предприятия, нужно вносить определенные изменения, чтобы достигать стратегического успеха [Соу, с. 196].

Понятие «стратегическое управление человеческими ресурсами» И. В. Украинцева и А. Л. Новоселова определяют как длительный и перспективный процесс по подбору и управлению психологическими, физическими, умственными, моральными данными людей, которые индивидуально совершенствуют, учитывая как цели и задачи предприятия, так и потребности сотрудников [Украинцева, Новоселова, с. 9].

Стратегическое управление человеческими ресурсами предполагает совокупность целей, принципов и методологии работы с персоналом компании, отражающую элементы стратегии, кадровый потенциал и кадровую политику организации [Сун, с. 212]. С его помощью компания движется к достижению своих целей, охватывая все ключевые кадровые вопросы, влияющие на стратегические планы организации [Коцуба, с. 367].

Суть стратегического управления человеческими ресурсами базируется на изучении как внешнего окружения предприятия, так и его внутренней среды, которое определяет важные вопросы бизнеса, нуждающиеся в рассмотрении.

Стратегическое управление человеческими ресурсами исследует обширную область задач, решение которых связано с эффективностью работы организации [Саенко, Баранова, с. 14]. К ним можно отнести:

- 1) достижение высоких показателей организации;
- 2) управление знаниями и ресурсами;
- 3) удовлетворение потребностей организации в целом;
- 4) удовлетворение требований персонала.

Механизмом стратегического управления является упорядоченное постоянное взаимодействие ключевых составляющих организационной культуры, приводящее к качественному изменению организации, заложенному в стратегических программах развития [Gasparovich, Uskova, 2019, p. 2310].

Рассматривая механизмы стратегического управления человеческими ресурсами, можно выделить такие составляющие, как формулировка миссии организации, разработка организационной культуры, стратегии, процесса реализации и контроля [Трегубова, с. 340].

Организационная культура является связующим звеном между реализацией стратегических функций управления человеческими

ресурсами и практикой управления этими ресурсами. По мере выполнения функций стратегического управления человеческими ресурсами укрепляется и развивается организационная культура, основанная на найме, обучении и других процессах [Gasparovich, Uskova, 2017, p. 667]. При несовместимости с организационной культурой стратегическое управление человеческими ресурсами становится несовместимо со стратегией организации.

Чтобы выявить значимость организационной культуры как механизма стратегического управления человеческими ресурсами, в 2022 г. был проведен SWOT-анализ среднесерийного предприятия швейно-промышленной отрасли (численность компании 35 человек). SWOT-анализ является стратегическим методом маркетинга, который используется на начальных стадиях стратегического управления, объединяя в себе внешний и внутренний анализ [Соловьева, Зорька, с. 17]. Этот анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны деятельности предприятия, его возможности и угрозы (табл. 11). Результаты этого анализа необходимы для формирования стратегии развития предприятия, ориентированной на эффективное использование его ресурсного потенциала и максимизацию прибыли.

Дополнительно был определен тип организационной культуры предприятия. Знание типа и его особенностей дает возможность прогнозировать поведение организации, реакцию работников на решения и действия руководства и на внешние события. Знание особенностей, сильных и слабых сторон также позволяет выработать управленческие воздействия с целью возможного изменения организационной культуры. По типологии Р. Рюттингера в данной организации сложилась бесспорная культура. То есть в организации принято небольшое число основных ценностей, которые принимаются, одобряются и вынашиваются всеми членами организации. Данные ценности и нормы при необходимости корректируются [Соловьева, Зорька, с. 18].

Исходя из данных, представленных в табл. 11, можно сделать вывод, что наиболее значимыми возможностями развития организации во внешней среде являются рост объема продаж за счет расширения ассортимента и повышение качества обслуживания благодаря профессиональному уровню консультирования.

**SWOT-анализ организации**

Ранг	Сильные стороны (S)	Ранг	Слабые стороны (W)
1	Рост объема продаж	1	Малый круг потребителей
2	Профессиональный уровень консультирования	2	Низкая популярность на мировом рынке
3	Наличие сайта и рекламы	3	Возможность наличия бракованного товара
Ранг	Внешние возможности (O)	Ранг	Внешние угрозы (T)
1	Расширение ассортимента	1	Выход на рынок новых конкурентов
2	Повышение качества обслуживания	2	Усиление конкуренции между компаниями
3	Появление новых дополнительных товаров и услуг	3	Проблемы с поставщиками

Для защиты от внешних угроз предприятию стоит использовать такие свои сильные стороны, как рост объема продаж, профессиональный уровень консультирования и развитие рекламных продвижений. Основными проблемами деятельности организации являются выход на рынок новых конкурентов и усиление конкуренции.

В качестве рекомендации предлагается сохранить рост объема продаж с сопутствующим расширением ассортимента. Также следует сделать упор на внутреннее развитие посредством повышения уровня консультирования и обслуживания [Бутова, с. 35].

Таким образом, в рассмотренной организации преобладает стратегия роста и развития. Можно отметить взаимосвязь между стратегией, организационной культурой и стратегическим управлением человеческими ресурсами. Грамотно проработанная организационная стратегия приведет к последовательному внедрению стратегического управления человеческими ресурсами, тем самым приводя к улучшению организационных результатов.

Итак, рассмотрена сущность организационной культуры, стратегического управления человеческими ресурсами, выявлены

механизмы стратегического управления, в том числе организационная культура. В итоге можно прийти к выводу, что предприятие может рассчитывать на положительный результат своей деятельности в том случае, если оно задействует организационную культуру в стратегическом управлении человеческими ресурсами. В перспективе необходимо будет определить степень совместимости предприятия со стратегическим управлением человеческими ресурсами и организационной культурой. Руководитель сможет взять на себя ответственность за создание и развитие общей культуры и ценностей, которые будут необходимы для реализации общей стратегии фирмы. Есть также необходимость в расчете времени для осуществления практики управления человеческими ресурсами и достижения положительных показателей эффективности предприятия.

#### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Проведите анализ понятий организационной культуры и стратегического управления.
2. Выявите механизмы стратегического управления человеческими ресурсами.
3. Рассмотрите организационную культуру как механизм стратегического управления человеческими ресурсами.

### **3.3. Управление профессиональными компетенциями управленческого персонала как элемент стратегического управления персоналом организации**

Развитие профессиональных компетенций управленческого персонала представляет собой «систему взаимосвязанных видов деятельности, направленных на содействие профессиональному росту руководителей для успешного функционирования эффективной управленческой структуры в организации и менеджеров должного качества и количества для реализации поставленных организационных задач» [Дейнека, Жуков, с. 265].

*Развитие профессиональных компетенций управленческого персонала* на предприятии предусматривает решение следующих задач:

1. Выявление сотрудников из числа персонала организации, которые имеют управленческий потенциал для потенциального занятия руководящих должностей.

2. Развитие управленческого потенциала сотрудников.

3. Реализация гибкого замещения высвобождающихся должностей и адаптации к нему новых работников.

Разделяют два вектора управленческого развития: непланируемое и планируемое [Гаспарович, 2020, с. 32].

*Непланируемое управленческое развитие* есть случайное, стихийное, неорганизованное протекание профессионального роста руководителей разных уровней управления.

*Планируемое управленческое развитие* — это целенаправленная реализация комплекса мер по повышению и использованию управленческого потенциала персонала на предприятии, в которую входят:

1. Составление плана высвобождения/замещения руководящих должностей.

2. Разработка требований/функционала для руководителя (идеальный образ).

3. Сбор данных о контингенте сотрудников, способных участвовать в программе развития управленческого потенциала, подбор соискателей.

4. Составление индивидуальных планов карьерного роста менеджеров.

5. Реализация программы по развитию управленческого потенциала соискателей-претендентов на руководящие должности.

6. Мероприятия по оцениванию прогресса карьерного роста соискателей-претендентов на вакансии руководящих должностей.

7. Назначение, вступление в должность и первичная адаптация.

Рыночная среда в современных условиях изменчива и диктует предприятиям необходимость поиска выхода на качественно новый уровень способов их функционирования. Прогрессивные предприятия создают новые знания своего персонала, которые, в свою очередь, становятся услугой или товаром. С ними организация выходит на рынок, тем самым обновляя реально существующий ассортимент услуг и товаров. Тем самым компетенции и компетентность

персонала трансформируются в фактор стратегического развития организации.

*Развитие персонала* — процесс постоянный, требующий от руководителей всех уровней и подразделений управления формирования умения использовать полученный опыт и знания в своей профессиональной деятельности.

*Цель развития профессиональных компетенций управленческого персонала* реализуется посредством формирования конкурентного преимущества организации, а развитие уникальных компетенций и их эффективное применение и совершенствование должны привести к повышению конкурентоспособности фирмы [Гаспарович, 2014, с. 20].

Формирование профессиональных компетенций требует разработки соответствующего механизма, позволяющего соединить динамику и статику, обеспечить их соответствие. Так, Х. З. Ксенофонтовой предложен механизм формирования компетенций управленческого персонала, состоящий из совокупности: требований к развитию персонала; источников развития персонала и организационных элементов, на основе которых происходит идентификация; способов развития персонала; моделей развития компетенций управленческого персонала на различных уровнях управления.

Анализ элементов механизма развития, формирования профессиональных компетенций управленческого персонала организации корпоративного типа позволяет сформулировать требования к развитию компетенций персонала, на основе которых реализуется деятельность по достижению успешного результата и решаются текущие проблемы.

#### **Принципы развития профессиональных компетенций:**

— *Принцип системности* позволяет изучить конкурентные преимущества развития персонала и его компоненты (ресурсы, знания, навыки, способности, конечные продукты), сочетание разнообразных типов взаимосвязей этих компонентов, их влияние на конкурентоспособность и рентабельность предприятия.

— *Принцип соответствия развития профессиональных компетенций управленческого персонала целям и задачам организации* предусматривает то, что средства и способы, которые используются для реализации процесса развития управленческого персонала,

не должны входить в противоречие с целями и задачами организации. Под воздействием разных факторов изменяются мотивы, интересы, система ценностей. Эти трансформации зачастую характеризуются непредсказуемостью, вследствие чего механизм развития компетенций ориентируется на идентификацию новых средств развития и видоизменение уже существующих. В рыночных условиях компетенции развития управленческого персонала встречают жесткую конкуренцию на рынке труда и нуждаются в поддержке для обеспечения своей востребованности [Gasparovich, Kotova, p. 216].

— *Принцип повышения сложности.* Завышенная сложность организационной культуры, технологий, связи, сетей и пр. может привести к снижению понимания значения профессиональных компетенций, что, в свою очередь, приводит к легкой их покупке и использованию конкурентами.

— *Принцип своевременности развития профессиональных компетенций управленческого персонала* предусматривает формирование динамичной организации, развивающей «портфель компетенций управленческого персонала», имеющей возможность формировать свои конкурентные преимущества, завоевывать доверие клиентов, повышать конкурентоспособность, чтобы в итоге надежно защищать свои достижения [Uskova, Gasparovich, 2019, p. 1013].

Для развития профессиональных компетенций важную роль играет инвестиционная привлекательность персонала разных уровней иерархии. Недофинансирование в отдельных случаях продиктовано сложностью оценивания продуктивности технологии развития компетенций управленческого персонала, неспособностью обосновать назначение инвестиций. Отдельные фирмы осуществляют приостановку развития компетенций, и персонал, уже сформировавший такой багаж, не имеет возможности их реализовать, в результате чего новые профессиональные умения атрофируются.

— *Принцип ценностной ориентации знаний управленческого персонала, поликультурных установок* [Бао и др., с. 337] позволяет обосновать то, что профессиональные знания, формирующиеся в процессе индивидуальной мыслительной работы, должны быть трансформированы в соответствующую компетенцию развития управленческого персонала.

— *Принцип коллективно обучающей деятельности* раскрывается как необходимость формирования навыков командной работы в процессе обучения будущих руководителей.

Каждое предприятие определяет принципы развития профессиональных компетенций управленческого персонала самостоятельно. Представленный набор принципов в случае необходимости может быть изменен (расширен или сокращен), что будет зависеть от особенностей профессиональной направленности функционирования организации, однако основные принципы остаются неизменными.

Характерной чертой механизма развития профессиональных компетенций управленческого персонала является вариативность средств развития, которые претерпевают изменения в процессе HR-управления по значимости, соотношению, структуре и предполагают использование разных методов, или способов, развития [Управление развитием..., с. 7].

Под методом развития здесь понимается способ, позволяющий использовать различные средства развития профессиональных компетенций управленческого персонала. Методы развития управленческого персонала нацелены на совершенствование знаний персонала в профессиональной деятельности, активизацию поведенческих аспектов, умений и навыков сотрудников. Методы развития персонала затрагивают как весь персонал организации в целом, так и каждого отдельного работника [Gasparovich et al., 2017, p. 994].

Для развития компетенций управленческого персонала необходимо использовать методы, которые направлены на формирование и активизацию знаний, навыков и способностей управленческого персонала. Основными методами развития компетенций управленческого персонала являются методы оценки, мотивации, обучения и развития управленческого персонала.

*Методы оценки управленческого персонала* направлены на определение количественной и качественной меры соответствия работников занимаемой должности, возможности их передвижения на иную работу, должность [Шевченко и др., с. 39].

*Методы мотивации управленческого персонала* направлены на изучение индивидуальных особенностей сотрудников, их потребностей, склонностей, социальных ценностей с целью развития сотрудников, повышения их конкурентоспособности на рынке

труда. На основе таких знаний организация выстраивает стратегию управления человеческим капиталом [Киселев А. А., с. 66].

*Методы развития компетенций управленческого персонала* определяют успешное решение проблем, ускорение процессов развития руководителей, тенденции движения к поставленной цели, реализацию миссии организации [Воронина, с. 383].

Единство принципов, методов, организационных элементов развития компетенций управленческого персонала и ресурсов способствует созданию эффективной модели профессиональных компетенций руководителей различных уровней иерархии. Процесс создания модели профессиональных компетенций руководителей на различных уровнях управления подвержен влиянию структуры источников/ресурсов, организационных элементов развития.

Итогом развития, формирования профессиональных компетенций управленческого персонала становится составление профессиограммы руководителя, определяющей эффективность его профессиональной деятельности под воздействием технологической, социальной, экономической и политической систем, т. е. внешней среды организации.

Реализация модели профессиональных компетенций управленческого персонала отражена в механизме развития в форме профессиограммы руководителя, в которой раскрывается его профессиональная деятельность.

Таким образом, дано общее представление о понятии «развитие управленческого персонала», раскрыты процесс, принципы, механизм, методы развития компетенций управленческого персонала различных уровней иерархии. Управление профессиональными компетенциями управленческого персонала представлено как значимый элемент развития организации в целом.

#### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Раскройте понятие «развитие управленческого персонала».
2. Каков механизм развития профессиональных компетенций управленческого персонала?
3. Раскройте взаимосвязь процессов стратегического управления персоналом и развития управленческого персонала организации.

### **3.4. Профессиональные компетенции управленческого персонала как элемент развития организации**

Исследование проблемы развития управленческого персонала необходимо начать с рассмотрения сущности категории «развитие». Большая советская энциклопедия характеризует развитие как необратимое, направленное, закономерное изменение материальных и идеальных объектов. Только одновременное наличие всех трех указанных свойств выделяет процессы развития среди других изменений: обратимость изменений характеризует процессы функционирования (цикличное воспроизведение постоянной системы функций); отсутствие закономерности характерно для случайных процессов катастрофического типа; при отсутствии направленности изменения не могут накапливаться, и потому процесс лишается характерной для развития единой, внутренне взаимосвязанной линии. В результате развития возникает новое качественное состояние объекта, которое выступает как изменение его состава или структуры (т. е. возникновение, трансформация или исчезновение элементов или связей объекта) [Гилева, Зикина, с. 210].

Развитие затрагивает все сферы жизни — природу, общество и отдельного человека. Процесс развития отличает цикличность. Так, продолжительность любого этапа развития социума (по циклу Кондратьева) длится примерно 50 лет. С каждым новым этапом развития социума связывают постановку проблем научно-технического прогресса. Продолжительность этапов развития социума планируется исходя из жизненной потребности человека в результатах научно-технического прогресса. Систематический рост уровня научно-технического прогресса и внедрение его результатов с целью повышения уровня благосостояния людей способствует развитию общества по ступеням экономического и социального прогресса. Известно, что научно-технический прогресс (НТП) есть основа социально-экономического прогресса. НТП обеспечивает развитие общества и определяет состояние производительных сил, основой которых является человек. Именно человек рассматривается как первичный элемент в данном соотношении, именно он решает вопросы развития научно-технического прогресса, механизмов хозяйствования и общества [Варламов, Корнишин, с. 202].

Представители социальной философии, исследующей развитие социума и человека в обществе, Э. Мунье, Ю. Хабермас, Э. Фромм утверждали, что человек — существо, «приговоренное» к реализации своей универсальности, к развитию, что означает развитие его креативных задатков и способностей. Содержание духовного и личностного развития виделось классикам социальной философии в движении от цели к источнику. Задатки развития личности присущи индивиду от рождения, но их формирование будет зависеть от реалий жизни. Чем ближе человек подходит к назначенной цели, тем дальше она отодвигается. Этот путь бесконечен, что влечет для индивидуума важность смены целей.

Анализ точек зрения социальных философов на вопросы развития индивида позволяет сделать следующие выводы. Изначально складывается предполагаемый образ «идеальных» свойств личности. Далее определяется уровень несовпадения между идеальным образом и реальным по конкретным сравниваемым свойствам. В отношении каждого из свойств планируются меры экономических, социальных, нравственных, идеологических и других изменений, воздействие которых обеспечивало бы развитие в личности «идеальных» свойств. В дальнейшем составляется программа развития личности, содержащая комплекс выбранных мер, определяются объемы и виды ресурсов: временной континуум, материальные, информационные, трудовые ресурсы и др. [Таупьев, Бузова, с. 248].

На основе вышеизложенного рассмотрим вопрос развития управленческого персонала по следующему плану. Что есть развитие персонала? Чем продиктована необходимость развития управленческого персонала на предприятии? Какая существует взаимосвязь между целями развития организации и целями развития ее персонала? Что такое жизненный цикл развития персонала? Каковы способы и средства реализации развития персонала? Какова роль развития управленческого персонала для общества в целом и организации в частности?

В управленческой науке понятие «развитие персонала» достаточно новое. Многие исследователи, изучающие эту проблему, рассматривают понятия «профессиональное продвижение сотрудников», «обучение и повышение квалификации персонала» и «развитие персонала» как тождественные. Так, С. В. Шекшня

понимает профессиональное развитие как «процесс подготовки сотрудника к выполнению новых производственных функций, занятия новых должностей, решению новых задач» [Шекшня, с. 251]. О. А. Страхова и С. И. Файбушевич определяют развитие персонала как «пожизненное, постоянное переобучение работников» [цит. по: Гаспарович, 2014, с. 124]. Г. Десслер отмечает, что «развитие персонала направлено на подготовку служащих для некоторых будущих работ или для решения проблем развития организации» [Десслер, с. 41].

Рассматривать понятие «развитие персонала» в широком смысле предлагает Л. В. Ивановская, определяя его как всеобъемлющую концепцию целенаправленного, планомерного и непрерывного изменения качественных характеристик персонала, а именно: одаренности (интеллект, реакция и др.), социальных способностей (к контактам, к управлению конфликтами и др.), аналитических, художественных и других способностей, мотивации (готовность к риску, профессиональные интересы и др.), свойств личности (способности, воля, характер и др.) — и доведения их до уровня, необходимого для решения сегодняшних и, главное, будущих задач организации [цит. по: Гаспарович, 2019, с. 245].

Опираясь на вышеизложенное, дадим следующую трактовку понятия «развитие персонала»: это комплексное и целенаправленное влияние на персонал организации, которое ориентировано на учет запросов сотрудников, связанный с приведением в соответствие потенциальных возможностей работников условиям развития, целям и стратегии настоящего момента; это метод трансформации существующих характеристик функционала сотрудников в результаты, которые способствуют достижению поставленной цели деятельности предприятия на перспективу [Рубцова, Гончарова, с. 240] и сокращают количество затраченного времени в бюджете социального тайминга предприятия.

Таким образом, *цель развития управленческого персонала* — обеспечение улучшения и поддержания потенциала персонала для решения как перспективных, так и текущих рабочих задач согласно стратегии и целям предприятия. В этой связи важным моментом становится поиск экономически целесообразной формы удовлетворения потребностей персонала для самореализации и построения карьеры [Опыт использования..., с. 166].

Способы развития управленческого персонала становятся важнейшим инструментом стратегии и политики управления персоналом на предприятии, являются совокупностью объединенных в общий механизм организационных средств и планово-экономических рычагов, которые направлены на достижение точно ранжированной системы оперативных заданий, тактических/ стратегических целей и задач управления персоналом [Заввер, с. 75].

Способы, средства, приемы реализации развития управленческого персонала могут быть различными, но некорректный их подбор может привести к множественным проблемам. Поэтому отбор способов развития персонала становится основополагающим при управлении процессом развития персонала, так как именно этот отбор определяет содержание, характер и итоги эмпирической деятельности персонала предприятия. Также значимо установить взаимосвязь между использованием разных способов развития персонала и ходом инновационного процесса, поскольку в настоящее время предпочтительно использовать технологические методы развития персонала [Потенциал технологии..., с. 324].

#### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Охарактеризуйте теоретические аспекты изучения развития управленческого персонала как элемента развития организации.
2. Раскройте взаимосвязь процессов развития управленческого персонала и развития организации.
3. Какие методы развития персонала рассматриваются как инструмент управления персоналом организации?
4. Раскройте понятие развития управленческого персонала.
5. Каков механизм развития компетенций управленческого персонала?
6. Перечислите принципы развития компетенций управленческого персонала.
7. Раскройте сущность принципов развития управленческого персонала.
8. Перечислите методы развития компетенций управленческого персонала.
9. Раскройте сущность методов развития управленческого персонала.

### **3.5. Профайлинг персонала как актуальный тренд стратегического управления человеческими ресурсами организации**

За последние несколько лет индустрия управления человеческими ресурсами изменилась во многих отношениях. На первый план выходит стратегическое управление персоналом, включающее в себя процесс разработки и реализации программ управления персоналом, которые, в свою очередь, способствуют достижению основных долгосрочных бизнес-целей. Актуальность исследования вопроса обоснована изменением условий на рынке труда, которые требуют таких управленческих стратегий, которые включают набор и удержание нужных для компании людей. Следует отметить, что последствия пандемии привели к новым социально-экономическим условиям, характеризующимся повсеместным внедрением цифровых технологий, и процесс этого внедрения закреплён на государственном уровне. Для создания бизнес-стратегий, которые способствовали бы максимизации полученной пользы от новых и уже действующих сотрудников, HR-специалистам следует использовать инструменты, отвечающие стандартам новой цифровой реальности [Макаров, Лугачев, с. 63].

При составлении программы долгосрочного развития компании кадровые службы должны иметь представление о том, какими знаниями, умениями и навыками должен обладать персонал, чтобы привести организацию к достижению намеченных целей. Следовательно, стратегическое управление человеческими ресурсами начинается уже на этапе подбора персонала.

На этапе подбора персонала возникает ряд проблем. Так, при поиске нужных сотрудников рекрутеры находят кандидатов, учитывая их квалификацию в резюме, но она может не соответствовать продуктивной работе этих сотрудников в дальнейшем. В то же время HR-специалисты могут пропустить настоящий талант, «спрятанный» в документах, которые они не просмотрели.

Кроме того, на собеседовании стандартные вопросы хотя и помогают оценить опыт кандидата в данной области, но не дают представления о том, как человек будет работать в команде. Чтобы составить наиболее полное представление о кандидате, о его способности достигать долгосрочных целей компании, при

подборе следует выявлять не только его навыки, но и различные психологические черты характера. Проблемой также является то, что результаты оценки кандидатов являются субъективными и не всегда могут быть предельно точными. На поиск подходящего кандидата у рекрутеров уходит довольно много времени, которое они могли бы использовать для решения других задач, если некоторые этапы подбора персонала автоматизировать. Профилирование кандидатов на основе автоматизированных инструментов поможет кадровым службам быть более уверенными в своих решениях о принятии того или иного человека на работу [Дудина, Гаспарович, с. 407].

Составить точный профиль должности, определить необходимые характеристики кандидата, которые будут взаимосвязаны с целями компании и обеспечат организацию конкурентоспособным ресурсом, помогает кадровый профайлинг. Значимость приобретает также анализ существующих цифровых механизмов профилирования кандидатов и его влияния на стратегическое управление персоналом [Петракова, с. 80].

Американский исследователь П. Экман является разработчиком методики, которая стала базой для всех современных технологий профайлинга. На данный момент существуют различные инструменты автоматизации профилирования личности: интеллектуальная система для оценки компетенций кадров по голосу и эмоциям (А. Н. Гусев, Н. А. Захарова, Б. С. Фрол и др.), компьютерные технологии многоуровневого анализа голоса (Layered Voice Analysis), оценка кандидата на основе анализа текстов (А. Филатов и др.), составление профиля кандидата с помощью личностных опросников (П. Сэвил, Р. Холдсуорт и др.).

В России цифровая трансформация закреплена в качестве одной из национальных целей развития страны на период до 2030 г. Принят Указ Президента РФ от 21.07.2020 г. № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года». Это означает, что во всех отраслях экономики идет процесс внедрения цифровых технологий, таких, как использование искусственного интеллекта, онлайн-сервисов, больших данных, облачных хранилищ и т. д. Согласно данным, представленным в сборнике «Индикаторы цифровой экономики» НИУ ВШЭ, в 2021 г. более 27 % предприятий применяли облачные технологии и около 26 %

компаний пользовались технологиями сбора, обработки и анализа больших данных [Индикаторы..., с. 16].

Цифровые технологии активно используются в бизнесе, и кадровые службы не являются исключением. Как уже сказано, сегодня главной целью менеджмента в компании становится его стратегическая направленность и создание конкурентоспособного кадрового ресурса организации. Имея данный ресурс, компания успешно достигает поставленных целей, развивается, а не просто существует на рынке. HR-специалисты активно применяют различные инструменты, чтобы обеспечивать компанию подходящим именно для нее ресурсом [Иванова, Шевченко, с. 416].

Технология кадрового профайлинга появилась относительно недавно, но уже успела видоизмениться. Раньше рекрутеры использовали этот инструмент для выявления у кандидатов склонностей к нестабильному эмоциональному состоянию, к азартным играм и прочим чертам характера, которые могли бы принести вред организации. На данный момент «эта технология рассматривается как широкий набор методов, которые необходимо применять при проведении оценки кандидатов и действующих работников для лучшего понимания особенностей управления ими, включая мотивацию, карьерный рост, работу в команде, лидерские характеристики, уровень ответственности и т. п.» [Петракова, с. 76].

Для того чтобы проанализировать личность человека и выявить у него скрытые мотивы, П. Экман выделил несколько сигналов эмоций, за которыми необходимо наблюдать: выражение лица; голос; импульсы к физическому действию, в том числе жестикуляция; проявления вегетативной нервной системы [Экман, с. 88].

На сегодняшний день существует несколько цифровых инструментов профайлинга, основанных на анализе сигналов эмоций П. Экмана. Эти инструменты HR-специалисты могут внедрить в свою деятельность. Рассмотрим некоторые из них.

Наиболее популярным инструментом профайлинга является **программа «ProfileCenter»**, используемая в целях повышения кадровой безопасности. Российская разработка DLP-системы «КИБ СёрчИнформ ProfileCenter» собирает информацию на основе анализа текстов, написанных сотрудниками, их сообщений и комментариев в различных мессенджерах и социальных сетях. Данная программа внедряется в организации на уже действующих

сотрудников для выявления у них базовых ценностей, определенных черт характера, сильных и слабых сторон, уровня мотивированности и лидерства. Модуль «ProfileCenter» рассчитывает более 78 тысяч вариантов расширенных профилей. Стратегическое управление человеческими ресурсами связано с целенаправленным координированием деятельности работников в соответствии с задачами организации. HR-специалист, используя полную характеристику сотрудника, выданную сервисом, способен предотвратить ситуацию с увольнением ценного сотрудника, вовремя провести реорганизацию команды, сделать обоснованный выбор между двумя кандидатами на одну должность [цит. по: Бабкина, Евсева, с. 192].

«ProfileCenter» дает аналитику и большое количество HR-метрик: уровень амбиций, сотрудничества в команде, лидерство, организационные компетенции, креативность, конфликтность, скандальность и др. Все это оказывает значительную помощь работникам кадрового отдела, помогая им снижать риски при назначении сотрудника на новую должность, избегая неожиданных увольнений и контролируя общие настроения в коллективе.

Организации постоянно взаимодействуют с внешней средой, подбирая новых сотрудников. К одним из основных задач стратегического управления персоналом относятся поддержание связи с рынком труда для обеспечения компании нужным количеством компетентных и квалифицированных кадров и максимальное высвобождение ресурсных возможностей персонала [Рябов, с. 161]. Если раньше различные программы позволяли быстро набирать людей через Интернет, то теперь информационные технологии позволяют быстрее находить именно нужных людей с помощью Интернета, оценивая соответствие навыков кандидата должности, прогнозируя вероятность его будущего успеха, подбирая персонал на основе утвержденных целей развития компании.

Следующий инструмент — **платформа 151EYE**, разработанная в целях автоматизации найма персонала. Программа создана российскими разработчиками на основе израильского программного обеспечения LVA (Layered Voice Analysis). Технология LVA работает путем извлечения из человеческого голоса во время речи неконтролируемых голосовых маркеров. Важной особенностью этого метода является то, что результаты анализа голоса не зависят от содержания речи респондента и языка, на котором он говорит, так как они

отражают его эмоциональное состояние во время речи с учетом тонкой динамики индивидуальных особенностей голоса — темпа, громкости, тембра [цит. по: Гусев, Бондаренко, с. 13].

Платформа 151EYE предлагает два варианта дистанционной оценки персонала: РИСК-тест и тест Т.О.Ч'ка компетенций. В зависимости от цели использования и потребностей организации специалист может выбрать один из двух тестов. Риск-тесты выявляют потенциальный вред, который может нанести компании соискатель, а Т.О.Ч'ка компетенций позволяет определить soft skill's респондента, спрогнозировать, каким он будет в работе. После выбора одного из тестов рекрутер назначает дату тестирования для респондента, а специально разработанный бот в нужное время совершает звонок и анализирует ответы кандидата. Благодаря тестированию HR-специалист получает объективный отчет, который позволяет ему сэкономить средства компании, приглашая на личное собеседование только надежных сотрудников, и позволяет в более короткие сроки восполнить штат организации.

Задачей стратегического управления человеческими ресурсами организации также является рациональное и максимально эффективное использование сил, навыков и различных возможностей персонала с учетом индивидуальных и психологических способностей и особенностей как каждого работника, так и коллектива в целом [Басараб, с. 131]. В организации с большой численностью сотрудников работники кадровых служб не могут знать слабые и сильные стороны, интересы каждого сотрудника. Для принятия взвешенных и обоснованных решений о переводе человека на новую должность [Белько, с. 37] кадровые специалисты могут воспользоваться цифровыми профилями сотрудников.

Так, **НСМ-платформа** (Human Capital Management System), разработанная компанией TalentTech, хранит и накапливает данные о психологическом портрете личности. Эту информацию предоставляют модули платформы, связанные с подбором, адаптацией, обучением, вовлеченностью и эффективностью персонала. Данный инструмент можно использовать как на этапе приема нового сотрудника, так и для уже работающих сотрудников. Платформа позволяет следить за прогрессом в личных и командных целях, за результатами опросов, показателями вовлеченности и другими HR-метриками; она генерирует рекомендации по обучению и работе

в команде и содержит данные об образовании сотрудника, его профессиональном опыте, навыках и интересах. Благодаря этой технологии HR-специалист может систематизировать все данные о сотруднике, автоматизировать рутинные задачи и тем самым повысить скорость и эффективность своей работы.

Следует упомянуть важность составления профиля должности, в котором отражаются все требования, предъявляемые к кандидату. К этим требованиям относятся не только знания, умения и навыки, но также и личностные характеристики, необходимые для выполнения конкретных должностных обязанностей [Скитёва, 2019, с. 432]. Четко составленный профиль должности является полезным инструментом определения соответствия кандидата предполагаемому месту работы.

Еще один инструмент для составления первичного психологического портрета кандидата — **личный тест SHL**, или OPQ32, разработанный компанией Saville and Holdsworth Ltd (SHL), который представляет собой профессиональный личностный опросник. Согласно исследованию компании SHL, среди сверхкрупных организаций (свыше 10 тыс. сотрудников) личностные опросники при оценке кандидатов в рамках внешнего найма используют 63 % компаний [цит. по: Пояркова, с. 519]. С помощью данного теста работодатель получает научно подтвержденную информацию о личностях кандидатов на основе их склонностей и интересов, а также с учетом уровня профессиональной подготовки. В основе опросника лежит разработанная модель личности, которая описывает человека по 32 существенным параметрам, отражающим наиболее важные аспекты деятельности в современных организациях [цит. по: Пояркова, с. 520]. Технически тест OPQ32 невозможно провалить, но работодатели будут искать в нем определенные характеристики для рассматриваемой профессиональной подготовки. В зависимости от количества набранных кандидатом баллов рекрутер сможет понять, обладает ли кандидат соответствующими чертами характера для данной должности.

В некоторых компаниях кандидатам на должность предлагают записать видеопрезентацию. В результате специалисту кадровой службы необходимо просмотреть сотни видео, чтобы выбрать лучшего кандидата. В этом случае помощником становится программа, способная определить бессознательные сигналы, раскрывающие

поведение человека по микровыражениям. Микровыражения — это невербальные сигналы, которые возникают, когда человек скрывает истинные чувства или намерения [Медведев, Лаптев, с. 66]. Для проведения видеопрофайлинга можно использовать такие, например, онлайн-инструменты, как **платформа HireVue**, которая с помощью искусственного интеллекта считывает эмоции кандидата, или **платформа AssessFirst**, позволяющая оценивать потенциал, мотивацию и поведение кандидата [Архипова, Седова, с. 16].

Итак, процесс преобразования всего бизнеса, вызванный внедрением инновационных технологий, оказывает существенное влияние на профессию рекрутера, облегчая и в то же время совершенствуя его работу с персоналом. Наиболее популярные инструменты профилирования сотрудников — программа ProfileCenter, платформа 151EYE, HCM-платформа и личностный тест SHL. Эти технологии возможно применять для более качественного подбора кадров, основываясь на психологических характеристиках человека, его склонностях и интересах, которые, в свою очередь, следует сопоставлять с профилем должности и определять степень их совпадения.

Использование технологий профайлинга является актуальным трендом и способствует решению основных задач стратегического управления человеческими ресурсами, таких, как обеспечение компании квалифицированными кадрами, рационализация деятельности сотрудников, эффективное планирование и проведение реорганизации компании. Данные инструменты помогают HR-специалистам совершенствовать процесс найма сотрудников, позволяя отбирать на должность только действительно подходящих кандидатов, и в перспективе добиваться долгосрочных стратегических целей, поставленных организацией, успешно работать с кадровым резервом [Иванова, с. 85].

#### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Профайлинг как перспективное направление стратегического управления персоналом.
2. Проведите анализ существующих цифровых механизмов профилирования кандидатов и их влияния на стратегическое управление персоналом.

### **3.6. Благополучие персонала как актуальный тренд стратегического управления человеческими ресурсами организации**

Современные реалии требуют от организаций уделять особое внимание психическому и физическому здоровью персонала, поскольку именно от сотрудников зависит эффективность компании на рынке. Организациям важно делать акцент не только на тактике по управлению человеческими ресурсами, но и на стратегии управления персоналом, регулярно способствуя ее развитию, что, в свою очередь, поможет им выжить в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе.

В настоящее время трудовая деятельность занимает значительное место в жизни человека, в связи с чем сотрудник желает и стремится проводить время на рабочем месте, соблюдая оптимальный баланс своего психического и физического состояния. Для этого предприятиям требуется пересмотреть инструменты управления благополучием персонала. Государство также заинтересовано в благополучии и здоровье работающих людей, поэтому Минздрав РФ разработал рекомендации для внедрения корпоративных программ, предполагающих инвестиции в человеческий капитал, в благополучие персонала.

Благополучие персонала, well-being культура, стало актуальным трендом стратегического управления человеческими ресурсами современных компаний, его важность признают как HR-менеджеры, так и руководители организаций. Руководители компаний понимают, что за успешным и стабильным бизнесом стоят не только финансовые вложения, техническое оснащение производственного процесса, но и вовлеченные в работу сотрудники. Сегодня от уровня благополучия и счастья персонала зависит корпоративное благополучие и конкурентоспособность компаний.

Далее установим взаимосвязь благополучия персонала с актуальным трендом стратегического управления человеческими ресурсами организации. Систематизируем основные подходы к понятию «благополучие персонала» и его составляющим элементам. Проанализируем практику установления взаимосвязи благополучия персонала с актуальным трендом стратегического управления человеческими ресурсами организации. Рассмотрим рекомендации

по реализации мероприятий для повышения уровня благополучия персонала организации как актуального тренда стратегического управления человеческими ресурсами организации.

Значимый вклад в исследование управления благополучием персонала внесли зарубежные ученые. Так, американский психолог М. Селигман разработал модель счастья и благополучия PERMA, которая демонстрирует главные составляющие благополучия сотрудников [Seligman, p. 26], а К. Рифф предложила многомерную модель психологического благополучия [Ryff, p. 1070]. П. Андерсон, Е. Жане-Лопис и К. Купер считают, что благополучие подразумевает анализ удовлетворенности жизнью и оценку качеств жизнедеятельности [Anderson et al., p. 353].

По словам О. Д. Брима, благополучие персонала — это «наличие положительного эмоционального состояния и позитива на рабочем месте» [Brim, p. 12].

Российские ученые также уделяют внимание проблеме исследования благополучия персонала как актуального тренда стратегического управления человеческими ресурсами организации [Gasparovich et al., 2021c, p. 143].

В трактовке М. Ю. Бояркина «благополучие персонала — процесс и состояние, интегрально отражающие условия и содержание профессиональной деятельности, а также отношение субъекта труда к ее результатам» [Бояркин и др., с. 216].

Е. В. Бородкина отмечает, что благополучие персонала — интегральное образование, структуру которого составляют связанные с работой положительные эмоции, чувства, а также осознаваемые субъектом ценности и смысл профессиональной деятельности [Бородкина, с. 33].

Благополучие персонала как актуальный тренд стратегического управления человеческими ресурсами представляет собой процесс привлечения и удержания персонала для достижения стратегических целей компании благодаря вниманию с ее стороны к физическому и психическому здоровью персонала, его профессиональному росту, а также благодаря материальной поддержке.

Уровень благополучия персонала показывает не только, насколько сотрудник вовлечен в работу, как относится к компании, доволен ли он местом своей трудовой деятельности, но и насколько он счастлив от того, что работает именно в этой компании, выполняет

именно эти трудовые обязанности, взаимодействует именно с этим коллективом, как себя чувствует, находясь в офисе [Кожара, с. 57]. Если персонал счастлив, он не захочет уходить в другое место, его не нужно будет специально удерживать, в связи с этим компании все чаще обращают внимание на well-being культуру.

Так, исследование проблемы благополучия персонала как актуального тренда стратегического управления человеческими ресурсами, проведенное британо-американской консалтинговой компанией Willis Towers Watson, показало, что организации с более высоким уровнем благополучия сотрудников имеют более высокие бизнес-показатели и двукратное увеличение уровня заинтересованности сотрудников, выше уровень дохода на работника, ниже затраты на здравоохранение, меньшее количество потерянных рабочих дней и снижение на 70 % числа сотрудников в состоянии стресса. Также консалтинговая компания подсчитала, что по всему миру работодатели ежегодно теряют 880 млрд долларов на страховании сотрудников, так что если предприятия будут грамотно подходить к сохранению здоровья и благополучия сотрудников, то меньше потратят на их выздоровление и смогут направить эти средства на развитие или рост компании [The power of three, p. 22].

В целом исследования, проведенные зарубежными консалтинговыми компаниями и экспертами в сфере управления человеческими ресурсами, показали, что существует прямая взаимосвязь между здоровьем и благополучием работников, с одной стороны, и эффективностью и устойчивым развитием экономики — с другой [The power of three, p. 29]. При внедрении well-being культуры компании становятся более конкурентоспособными: талантливые сотрудники остаются, а новых ценных сотрудников несложно привлечь.

Общие результаты проведенных зарубежными консалтинговыми компаниями исследований того, как программы здоровья и благополучия работников влияют на показатели компании, следующие:

- компании, заботящиеся о здоровье сотрудников, получают в 3 раза больше прибыли (McKinsey Quarterly);
- 71 % сотрудников заявил, что хороший социальный пакет влияет на их решение остаться в компании (Capita);
- программы здоровья позволяют повысить производительность труда на 21 % (Gallup);

— при наличии программ вовлеченность сотрудников в 2 раза выше (Willis Towers Watson);

— в компаниях, внедривших программы, связанные с финансовым благополучием персонала, на 22 % больше вовлеченного персонала (Thomsons);

— сотрудники, не обеспокоенные финансовыми проблемами, на 2,3 % более продуктивны на работе (Britain's Healthiest Workplace Data);

— в компаниях, предоставляющих программы здоровья, текучесть кадров снижается до 65 % (Gallup);

— при наличии программ на 70 % меньше сотрудников испытывают стресс на работе (Willis Towers Watson) [Торош, с. 76].

Российские компании тоже внедряют well-being программы с целью достижения стратегических целей в области управления человеческими ресурсами. Уже есть примеры крупных государственных корпораций, которые запускают структурированные программы управления благополучием персонала. Для успешной реализации этих программ необходимо использовать валидные измерения, а также привлекать специалистов, которые могут поделиться своим опытом. Разработать и вести well-being программу не так просто, это ресурсоемкий процесс, на который необходимо потратить время, к которому надо подготовиться, затем надо оценить его эффективность для компании и только потом внедрять [Волковицкая, с. 60]. Создание well-being программы может осуществляться как своими силами, так и при помощи эксперта [Верна, Хойна, с. 217]. Инвестиции в программу по управлению благополучием персонала являются долгосрочным инструментом сохранения эффективности сотрудников. Чем более психически и физически благополучен сотрудник, тем более он работоспособен, а значит, тем выше показатели компании [Назайкинский, с. 23].

Государственная корпорация по атомной энергии «Росатом» в 2019 г. внедрила программу «Благополучие» с целью повышения благополучия и качества жизни персонала. Мероприятия в рамках программы направлены на физическое, социальное, финансовое, карьерное и эмоциональное благополучие сотрудников. Блок «Физическое благополучие» включает проведение медицинских осмотров, диспансеризации, дней здоровья, тренингов, лекций, школы здоровья, спортивных мероприятий, создание спортивных

клубов, организацию онлайн-развития. Блок «Социальное благополучие» включает в себя волонтерство, благотворительность, профориентацию детей, лекции, мероприятия для сотрудников и членов их семей, мастер-классы. Блок «Финансовое благополучие» предполагает финансовые консультации. Блок «Карьерное благополучие» подразумевает персональное консультирование. Блок «Эмоциональное благополучие» включает в себя школы родителей, тренинги, консультации психологов, работу комнаты психологической релаксации, тимбилдинг, гибкий график, удаленные рабочие места.

Результаты внедрения программы «Благополучие» корпорацией «Росатом» в 2019 г. отражены в табл. 12 [Росатом, с. 177].

Таблица 12

**Показатели корпорации «Росатом»  
до и после внедрения программы благополучия**

Показатель	2019	2021
Уровень вовлеченности, %	82	84
Выручка по МСФО, млрд руб.	1 151,9	1 447,6
Нематериальные активы по МСФО, млрд руб.	170,9	199,4
Доля инновационной продукции в выручке, %	20,6	25,7
Среднесписочная численность персонала, тыс. чел.	266,4	288,5

На вебинаре Департамента устойчивого развития и Корпоративной академии «Росатом» глава Департамента по работе с персоналом ЮниКредит Банка В. Тимаков, международный эксперт в области развития человеческих ресурсов и организационной трансформации, поделился опытом внедрения культуры благополучия в банке и рассказал, почему компаниям выгодно заботиться о благополучии персонала: «По оценке Всемирной организации здравоохранения, работодатели по всему миру ежегодно теряют не менее 1 трлн долларов из-за болезней сотрудников, связанных со стрессом и психическими расстройствами. А если бизнес внедряет культуру благополучия, то, по подсчетам аналитиков нашего банка, в среднем доход компании на одного сотрудника растет

на 22 %, стоимость акций — на 12 %, на 27 % повышается производительность труда» [цит. по: Кожара, с. 55].

Росбанк также не обошел своим вниманием тренд стратегического управления человеческими ресурсами и стал заботиться о благополучии своих сотрудников, понимая, что счастливые сотрудники — залог общего успеха. В 2022 г. Росбанк стал победителем в номинации «Лучшее решение в области well-being» на Всероссийском конкурсе систем и проектов по мотивации сотрудников «Best C&B Russia 2022».

*Программа благополучия сотрудников Росбанка* включает в себя 4 направления:

— Энергетическое пространство (забота о физическом здоровье): вебинары на тему здоровья и психологии, челленджи, конкурсы, медицинское страхование, врач в офисе, спортивные команды.

— Вдохновляющее лидерство (забота о ментальном благополучии и развитии): онлайн-консультации психолога, инструменты по управлению стрессом и эмоциями, корпоративная электронная библиотека «Альпина», встречи с внутренними экспертами.

— Финансовая стабильность (забота о финансовом благополучии): клуб финансовой грамотности, лекции и мастер-классы на тему финансов, скидки и привилегии для сотрудников, финансовые консультации.

— Территория смыслов (забота об окружающей среде и семье): семейный клуб для сотрудников, волонтерские проекты, помощь детским домам и домам престарелых, экологические проекты [Росбанк, с. 28].

Данная программа благополучия реализуется в Росбанке с февраля 2019 г. За это время удалось создать в организации благоприятную экосистему и тем самым поддержать тысячи сотрудников компании.

Благодаря программе «Благополучие» финансовые показатели Росбанка с 2019 г. по 2021 г. продемонстрировали прирост (табл. 13). В частности, рост рентабельности капитала показал, что деньги, вложенные в бизнес, эффективно работают [Росбанк].

Рекомендуемое содержание комплекса мероприятий по повышению уровня благополучия персонала организаций как актуального тренда стратегического управления человеческими ресурсами компании может быть следующим: организация лекций

и творческих мастер-классов, работа книжного клуба, обеспечение поддержки психолога, проведение групповых занятий йогой и медитацией, спортивных мероприятий (бег, футбол), мероприятий для всей семьи, совместных путешествий, прогулок по парку.

Таблица 13

**Показатели Росбанка  
до и после внедрения программы благополучия**

Показатель	2019	2021
Чистая прибыль, млрд руб.	11,4	19,5
Прибыль за отчетный период, млрд руб.	11,3	17,8
Финансовый результат за отчетный период, млрд руб.	13,4	17,6
Среднесписочная численность персонала, тыс. чел.	11,6	11,9

Данные общие рекомендации позитивно скажутся на положительных эмоциях, вовлеченности, взаимоотношениях и достижениях персонала, что так важно на сегодняшний день при наличии у работников постоянного стресса, выгорания. Важно отметить, что от поддержки этих мероприятий руководством зависит 70 % успеха компании в достижении целей, поэтому программу благополучия необходимо включать в культуру компании.

Итак, в главе раскрыта сущность понятий «благополучие персонала» и «благополучие персонала как актуальный тренд стратегического управления персоналом», показано, что именно благодаря включению благополучия в стратегическое управление человеческими ресурсами компания добивается значительных результатов и является конкурентоспособной на рынке. Сотрудники с высоким уровнем благополучия готовы отдавать своей компании больше, чем указано в их должностных инструкциях. И это вовсе не ощущается ими как обуза или дискриминация со стороны руководства — сотрудники добровольно и осознанно тратят свои силы, время и энергию, создавая дополнительную добавленную стоимость, привносимую в производственные и бизнес-процессы компании.

Перспектива дальнейшего исследования проблемы заключается в более детальном изучении влияния благополучия персонала

на конкурентоспособность организации при включении его в стратегические цели управления человеческими ресурсами.

#### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Назовите основные подходы к понятию «благополучие персонала» и составляющие его элементы.

2. Раскройте понятие благополучия персонала как актуального тренда стратегического управления человеческими ресурсами организации.

3. Перечислите рекомендации по реализации комплекса мероприятий для повышения уровня благополучия персонала организации как актуального тренда стратегического управления человеческими ресурсами организации.

### **3.7. Модернизация системы ротации военнослужащих на основе стратегического управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации**

Успешным и продуктивным методом управления человеческими ресурсами подразделений Вооруженных сил Российской Федерации является ротация военнослужащих, имеющая стратегическую направленность. Модернизация системы ротации военнослужащих на основе стратегического управления человеческими ресурсами позволит успешно использовать возможности ротации военнослужащих с учетом социально-экономических целей и интересов общества, государства в лице органов государственной власти и самих военнослужащих.

Теоретическое и методологическое обоснование проблемы модернизации системы ротации военнослужащих на основе стратегического управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации находим в ряде работ. В них рассматриваются: разработка эффективной системы ротации военнослужащих (Х. Бабаев, С. Б. Белякова, С. Е. Клименкова, Д. Н. Репинский, И. Н. Фурсевич и др.); механизм отбора персонала на государственную гражданскую службу (А. И. Борисенко, И. Л. Зубарев и др.); логистика

персонала в условиях цифровизации (Е. О. Гаспарович, И. В. Готман и др.); содержание социальной стратегии и ее место в системе управления человеческими ресурсами организации (К. С. Григорьева, Е. Л. Соколова и др.); совершенствование механизма ротации кадров в уголовно-исполнительной системе (А. Ю. Долинин, Д. А. Брыков, Я. С. Потанина и др.); формирование профессионализма в процессе управления человеческим капиталом организации (Т. П. Карпова и др.); проблемы управления человеческими ресурсами в Вооруженных силах (М. М. Расулов и др.); компетентностный подход к построению стратегического управления персоналом (Н. С. Рычихина, О. О. Коробова, О. В. Евдокимова и др.); роль информационных технологий в организации дистанционного обучения сотрудников органов внутренних дел (В. В. Васильев, В. В. Лабутин, М. С. Сорокопуд, Т. В. Колтунова и др.); кадровый потенциал в условиях цифровизации экономики (А. В. Сычева, Е. О. Гаспарович, Е. В. Ускова, Е. В. Донгаузер и др.).

Исследование модернизации системы ротации военнослужащих на основе стратегического управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации следует начать с определения значимости человеческих ресурсов подразделений Вооруженных сил Российской Федерации.

Военнослужащие — важнейший ресурс подразделений Вооруженных сил Российской Федерации. Компетентные, опытные, инициативные, высококвалифицированные военнослужащие являются важным стратегическим фактором, способствующим решению подразделениями Вооруженных сил Российской Федерации задач по предназначению. Выверенный подход к управлению человеческими ресурсами подразделений обеспечит достижение стратегических целей Вооруженных сил Российской Федерации.

*Ротация военнослужащих* как метод управления человеческими ресурсами подразделений Вооруженных сил Российской Федерации — это назначение военнослужащих на равные или высшие воинские должности по месту службы или перевод военнослужащих к новому месту военной службы и назначение на равные или высшие воинские должности. Данный процесс обеспечивает совершенствование профессиональных качеств военнослужащих, приобретение ими новых профессиональных компетенций,

передачу и получение ими положительного опыта военной службы и выступает стратегическим фундаментом управления человеческими ресурсами, целями которого являются отбор, мотивация, обучение, адаптация военнослужащих.

В условиях интенсивного внедрения информационных технологий и глобального движения современных организаций в сторону цифровой трансформации на первый план в процессах управления человеческими ресурсами Вооруженных сил Российской Федерации выходит формирование кадрового потенциала подразделений, способного успешно выполнять задачи по предназначению, что создает предпосылки для активного использования процесса ротации военнослужащих. Реализация процессов ротации военнослужащих, переход от точечных решений к системным в рамках формирующейся цифровой среды позволят повысить качество и производительность труда, более рационально использовать кадровые ресурсы. Для создания целостных технологических сред необходимо продумывать и исключать ненужные процессы и действия. Основной целью системы ротации военнослужащих является обеспечение подразделений Вооруженных сил Российской Федерации кадровым потенциалом, требуемым для реализации текущих и перспективных целей.

Положительный результат от реализации системы ротации военнослужащих достигается посредством: повышения производительности и качества труда, в том числе повышения эффективности управленческого звена; снижения потерь кадрового потенциала при увольнении ценных сотрудников по причинам отсутствия у них возможностей для профессионального и карьерного роста; формирования эффективной системы ротации военнослужащих; целенаправленного управления всеми кадровыми потоками; повышения уровня мотивации военнослужащих. Таким образом, применение системы ротации военнослужащих приведет не только к существенному повышению эффективности управления кадровыми потоками, но и оказывает положительное влияние на эффективность системы управления человеческими ресурсами в целом [Васильев, Лабутин, с. 43–44].

Существует 5 этапов ротации военнослужащих: подготовительный этап; этап планирования; этап подготовки к ротации; ротационный этап; этап оценки результативности ротации.

На основе анализа проблемы ротации военнослужащих, проведенного Е. О. Гаспарович, И. В. Готман, О. В. Евдокимовой, О. О. Коробовой, Н. С. Рычихиной и др. в целях успешного применения системы их ротации в условиях цифровизации, рассмотрим инструменты модернизации этой системы на разных ее этапах.

**Подготовительный этап.** После принятия решения об использовании ротации представляется возможным создание таких цифровых инструментов, как:

— *цифровой портал* с перечнем высвобождаемых в течение календарного года воинских должностей и вакантных воинских должностей, которые могут быть замещены в порядке ротации. Портал должен быть доступен всем военнослужащим подразделения, обеспечивая им возможность: зарегистрироваться в качестве кандидатов для назначения или перевода в порядке ротации; ознакомиться с квалификационными требованиями, предъявляемыми к кандидатам для назначения на вакантные воинские должности; получить представление о необходимых мероприятиях для проведения ротации, таких, как прохождение медицинского освидетельствования (при необходимости), психологического освидетельствования (при необходимости), оформление соответствующего допуска к государственной тайне (при необходимости);

— *визуальная карта* высвобождаемых в течение календарного года воинских должностей и вакантных воинских должностей, которые могут быть замещены в порядке ротации. С помощью карты должностей военнослужащие смогут оценить свой уровень подготовки и понять, в каком направлении они могут двигаться профессионально, так как визуальная карта должностей наглядно показывает, на какой должности сейчас находится военнослужащий и куда он может быть назначен или переведен. Отправной точкой может быть любая из указанных на карте должностей [Рычихина и др., с. 64].

**Этап планирования ротации.** Возможно применение такого инструмента, как *построение ротационных карьерных цепочек (матриц)*. Прозрачность карьерных цепочек (матриц) и наличие просчитанной вариативности карьерных продвижений способствуют повышению уровня мотивации и лояльности военнослужащих. Ротационные карьерные цепочки (матрицы) являются основой для планирования карьеры военнослужащих. При назначении

военнослужащего на должность или при его переводе на новое место военной службы в ротационной карьерной цепочке (матрице) в движение приходят все участники цепочки, поступательно перемещаясь на следующий этап, и целенаправленно убывают из цепочки, т. е. увольняются, военнослужащие, достигшие предельного возраста или не соответствующие занимаемой воинской должности. Для обеспечения эффективности и гибкости процесса управления карьерой военнослужащих необходимо, чтобы в подразделениях Вооруженных сил Российской Федерации проектировались ротационные цепочки (матрицы) для всех видов ротации военнослужащих.

При использовании инструмента ротационных карьерных цепочек (матриц) происходит увольнение военнослужащих, достигших предельного возраста, и поступательное перемещение на их место молодых военнослужащих, обладающих интеллектуальным потенциалом, общим уровнем образованности, свежим взглядом на профессиональную деятельность, имеющих высокую мотивацию к изменениям, саморазвитию, совершенствованию, т. е. идет процесс омоложения кадрового состава, определяющий эффективность и развитие подразделений Вооруженных сил.

Для изучения процесса омоложения кадрового состава при использовании ротационных карьерных цепочек (матриц) был проведен анализ уменьшения среднего возраста военнослужащих одной из воинских частей Уральского федерального округа за период с 2019 по 2022 г. Средний возраст военнослужащих в 2019 г. составлял здесь 48,8 лет, в 2020 г. — 46,3 года, в 2021 г. — 39,2 года и в 2022 г. — 36,3 года.

Также был проведен анализ назначений на высшие воинские должности при использовании инструмента ротационных карьерных цепочек (матриц) в результате увольнения военнослужащих, достигших предельного возраста пребывания на военной службе, в одной из воинских частей УрФО за период с 2019 по 2022 г. Благодаря использованию ротационных карьерных цепочек (матриц) в 2019 г. здесь было назначено на высшие воинские должности 6 % военнослужащих, в 2020 г. — 8 %, в 2021 г. — 12 % и в 2022 г. — 8 % военнослужащих.

На этапе планирования ротации возможно также использование инструмента *онлайн-тестирования* для определения соответствия

кандидатов квалификационным требованиям и назначения их на потенциальные должности. При этом электронные базы вопросов для проверки знаний должны быть сформированы с учетом требований каждой должности. Выложенные в Сеть результаты онлайн-тестов позволяют провести более тщательное изучение профессиональных компетенций кандидатов, проверить глубину их знаний, и поэтому результаты тестов должны рассматриваться при принятии решений о ротации военнослужащих.

**Этап подготовки к ротации.** Возможно применение инструмента *дистанционного обучения*. Прохождение переподготовки, повышения квалификации может осуществляться в дистанционном формате по месту службы в процессе служебной деятельности, что обеспечит возможность применения получаемых знаний на практике, исключит затраты на командировочные и иные расходы. Дистанционное образование считается эффективным благодаря его интерактивности, особенностям задействованных информационных технологий, персональному планированию учебного процесса. Обучение с использованием дистанционных образовательных технологий позволяет более гибко планировать учебный процесс и способствует индивидуализации освоения образовательных программ.

Проведенный анализ количества военнослужащих одной из воинских частей УрФО, прошедших переподготовку, повышение квалификации в дистанционном формате в процессе служебной деятельности за период с 2020 по 2022 г., показал, что в 2020 г. таких военнослужащих было 43 %, в 2021 г. — 56 %, в 2022 г. — 58 %.

На данном этапе также возможно применение инструмента *онлайн-освидетельствования кандидатов* для определения уровня коммуникативных и интеллектуальных способностей военнослужащих, уровня их толерантности и адаптивности. Полученные результаты также будут иметь значение при принятии решения о ротации военнослужащих.

При подготовке к ротации возможно рассмотреть и вопрос о внедрении цифрового инструмента *«Симулятор документооборота»*. Данная технология помогает военнослужащим, готовящимся к ротации, изучить документооборот по предполагаемой воинской должности, ведь выполнение обязанностей по каждой должности связано с набором стандартных документов, которые

необходимо обрабатывать военнослужащему в своей повседневной деятельности. Благодаря этой технологии объединенные в структуру документы по конкретным направлениям доступны для изучения, есть возможность для их корректировки, а также для фиксации предложений по их изменению. В данном процессе возможно участие нескольких человек одновременно, что позволяет обсуждать в режиме онлайн предложения и замечания.

**Этап оценки результативности ротации** военнослужащих на основе стратегического управления человеческими ресурсами Вооруженных сил Российской Федерации включает в себя оценку результатов проведенной работы по следующим направлениям:

- уровень повышения производительности и качества труда, в том числе повышения эффективности управленческого звена подразделений Вооруженных сил Российской Федерации;

- уровень профессиональных компетенций военнослужащих, а также уровень снижения потерь кадрового потенциала подразделений Вооруженных сил Российской Федерации при увольнении ценных сотрудников по причинам отсутствия возможностей для профессионального и карьерного роста;

- возможности целенаправленного управления всеми кадровыми потоками подразделений Вооруженных сил Российской Федерации;

- уровень мотивации военнослужащих;

- уровень повышения эффективности управления кадровыми потоками.

Таким образом, теоретический и эмпирический анализ системы ротации военнослужащих на основе стратегического управления человеческими ресурсами Вооруженных сил Российской Федерации в условиях цифровизации показал, что применение инструментов модернизации этой системы положительно влияет на ее эффективность, ведет к целенаправленному ее омоложению, формированию профессионального и квалифицированного кадрового состава Вооруженных сил Российской Федерации, обеспечивающего возможность развития подразделений Вооруженных сил Российской Федерации.

## ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Проведите анализ системы ротации военнослужащих Вооруженных сил РФ на основе стратегического управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации.
2. Перечислите инструменты модернизации системы ротации военнослужащих на основе стратегического управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации.
3. Опишите результаты оценки модернизации системы ротации военнослужащих на основе стратегического управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации.

### **3.8. Формирование резерва управленческих кадров предприятия как стратегический HR-тренд**

Актуальность формирования резерва управленческих кадров как стратегического HR-тренда обусловлена сегодня тем, что в настоящее время в деятельности компаний значительно возросло влияние стратегических HR-трендов на политику управления персоналом, так как в современных организациях одним из основных факторов конкурентоспособности является персонал и способность эффективно им управлять. Именно следование данному тренду позволяет компании занимать лидирующие позиции на рынке в долгосрочной перспективе. С точки зрения формирования резерва управленческих кадров как стратегического HR-тренда стоит отметить, что создание резерва управленческих кадров — это одна из современных стратегических технологий в системе HR.

Состояние рынка труда в России на данный момент имеет ряд проблем, которые в первую очередь связаны с недостатком талантливых, квалифицированных, коммуникабельных руководителей разных уровней. Поэтому компании уделяют особое внимание формированию резерва управленческих кадров, который, в свою очередь, является одним из важнейших условий конкурентоспособности компании и гарантией ее кадровой безопасности. Значимые аспекты этой работы — координационная деятельность между вузами и предприятиями по трудоустройству выпускников вузов

[Охотников, с. 167] и формированию из их числа креативного кадрового резерва организации [Гаспарович, 2012а, с. 117], а также выполнение социального заказа по ресоциализации лиц с ограниченными возможностями здоровья с учетом названного HR-тренда [Гаспарович и др., 2020, с. 45].

Методологическая основа исследуемого вопроса достаточно хорошо представлена в работах российских теоретиков и практиков HR-менеджмента. Тематика этих работ: изучение и рассмотрение актуальных трендов в сфере управления персоналом (А. Г. Ветелкина, Е. Ю. Вильдт, К. Г. Войтович, Е. Б. Козловская, Ж. Ю. Коптева, О. В. Новоселова, Н. А. Плетенецкая, Д. О. Рахимов, А. Г. Таранец, М. Н. Хойна, И. И. Цветкова и др.); тренды развития управления человеческими ресурсами в контексте стратегического менеджмента [Косинов, с. 152]; HR-тренды в условиях цифровой трансформации экономики [Костенко, Цветкова, с. 250]; актуальная трансформация трендов в сфере HR [Зайцева, Коптева, с. 66]; методическая основа оценки управленческих компетенций [Адаптация методики оценки..., с. 67]; кадровый резерв как стратегический инструмент обеспечения конкурентоспособности организации [Пацук, Козловский, с. 80]; формирование и организация работы с кадровым резервом как стратегический HR-тренд [Балынская, Рахимов, с. 20]; формирование кадрового резерва в условиях VUCA-мира [Брусенцова и др., с. 87]; перспективы формирования кадрового резерва в организации [Жиляков, с. 18]; управленческий кадровый резерв как стратегическая основа компании в условиях цифровизации [Gasparovich et al., 2021a, p. 150]; особенности и преимущества формирования кадрового резерва предприятия на основе «талант-менеджмента» [Базуева, с. 188]; роль и значение управленческого кадрового резерва в стратегическом развитии компании [Вознесенский, с. 126]; риски при формировании стратегического кадрового резерва руководителей [Сукнова, с. 90]. При этом сохраняется проблема обобщения накопленного опыта по формированию кадрового резерва управленческих кадров как стратегического HR-тренда.

Прежде чем рассматривать формирование кадрового резерва управленческих кадров как стратегического HR-тренда, необходимо определить само базовое понятие. Согласно Е. С. Гуричевой, формирование резерва управленческих кадров — это комплексный и целенаправленный процесс развития сотрудников компании,

которые при наличии определенных компетенций способны в перспективе заместить имеющиеся вакантные управленческие должности в компании [цит. по: Бизнес, с. 12].

В зависимости от размеров компании, масштабов ее деятельности, а также в зависимости от ее отрасли и уровня подготовки сотрудников в компании могут присутствовать следующие **типы резервов**:

- резерв профессиональных сотрудников;
- резерв специалистов;
- резерв управленцев (желательно иметь разделение здесь на топ-менеджеров и middle-менеджеров) [Брусенцова и др., с. 91].

Рассмотрим **принципы формирования кадрового резерва** в целом и **резерва управленческих кадров** в частности [Лаврова, с. 177]:

1. *Принцип актуальности.* Данный принцип говорит о том, что должна быть реальная необходимость в замещении должностей. То есть должности, на которые отбирают сотрудников в резерв, должны быть актуальны для компании. В противном случае наличие сотрудников в резерве не будет иметь смысла.

2. *Принцип соответствия.* Этот принцип означает, что кандидат на включение в кадровый резерв должен соответствовать характеру предполагаемой должности и типу резерва. Необходимо определить требования к квалификации, которым должен соответствовать кандидат.

3. *Принцип перспективности.* Речь идет о важности ориентации на профессиональный рост сотрудника, требования к его образованию, возрасту, стажу работы, динамичности карьеры в целом и состоянию здоровья. То есть надо учитывать все аспекты дальнейшего развития сотрудника.

Принципы, лежащие в основе формирования кадрового резерва и управленческих кадров в том числе, основываются на стратегических HR-трендах компаний.

В своем исследовании современных стратегических HR-трендов Е. Ю. Вильдт и соавторы К. Г. Войтович и А. Г. Ветелкина отмечают, что в России основные HR-тренды, распространенные в 2022 г., оказывали влияние на все аспекты управленческой HR-деятельности, начиная с подбора сотрудников и заканчивая качеством работы персонала. Авторы также отмечают, что важный

аспект HR-трендов — это их актуальность, т. е. соответствие текущим потребностям рынка в целом и потребностям компании в частности [цит. по: Бизнес, с. 640].

Говоря о формировании резерва управленческих кадров как об одном из стратегических HR-трендов, стоит сказать, что в современных условиях российские предприятия заинтересованы в сохранении своего положения на рынке, повышении конкурентоспособности и достижении стратегических целей. Один из способов реализации этого — кадровая стратегия компании, в том числе один из ее основных элементов — система формирования резерва управленческих кадров как развитие трудового потенциала организации [Цуркану, Кузнецов, с. 257].

Д. А. Косинов в своей работе об актуальных трендах развития управления человеческими ресурсами отмечает инновационную роль управленческих кадров в современных компаниях, говоря о том, что HR-сотрудники все больше берут на себя инновационные роли в сфере мультикультурности, диджитализации и геймификации. В отношении самих HR-трендов автор отмечает, что на текущем этапе развития рынка главная роль в поддержании данных трендов принадлежит Кремниевой долине как центру развития мировых технологий. Одна из рекомендаций специалистов Кремниевой долины в отношении HR-тренда следующая: «Должен быть реализован переход от должностей к ролям (один работник может выполнять множество ролей)» [Косинов, с.155].

Отмечается важность HR-трендов и в отечественном центре инновационной индустрии «Сколково». Здесь в рамках бизнес-фестиваля проводится традиционная встреча руководителей в области управления персоналом, на которой главным вопросом для обсуждения становится тема HR-трендов, какие из них важно не упустить директорам. На данном бизнес-фестивале также обсуждается вопрос о множественности ролей и компетенций работника. Это значит, что уже сегодня работодатели ищут соискателей, обладающих не узкими профессиональными навыками, а некими надпредметными компетенциями, и данный тренд будет только усиливаться [Гаспарович, Павина, с. 215].

К упомянутым надпредметным компетенциям относятся ключевые компетенции, общие для всех профессий:

— мультидисциплинарность;

- мультикультурные многоязыковые среды;
- программирование как базовый навык;
- работа в распределенных ИТ-насыщенных средах [Урыков, с. 266].

Рассмотрев кадровый резерв как стратегический HR-тренд, представим *анализ внешних и внутренних факторов*, способствующих формированию кадрового резерва в целом, которые определяют и формирование резерва управленческих кадров (*факторный анализ*).

**Внешние факторы формирования кадрового резерва.** Это все факторы и условия окружающей среды организации, оказывающие непосредственное влияние на ее деятельность. К данным факторам относятся:

– *Развитие законодательства в вопросе кадрового резерва как фактор, влияющий на формализованность формирования кадрового резерва управленческих кадров.*

Закрепленные нормы и положения о кадровом резерве способствуют тому, что его формирование становится более формализованным и подчиненным определенным установкам. С точки зрения стратегического управления и стратегических трендов в управлении это один из аспектов успешности процесса формирования кадрового резерва, поскольку его структурность и закрепленность позволяют направить основные усилия именно на само внутреннее наполнение данного процесса.

– *Приоритетность мягких навыков (soft skills) на рынке труда как фактор, влияющий на требования к резерву управленческих кадров* [Базуева, Осеян, с. 191].

Постоянное изменение условий внешней среды организаций приводит к тому, что одним из современных требований работодателей к качеству персонала является способность сотрудников к самообразованию и их умение обучаться [Фан, с. 472]. Данный фактор напрямую влияет на то, что у кандидатов на вхождение в резерв управленческих кадров будут стараться развить именно мягкие навыки, способствующие самообразованию и поддержанию высокого уровня конкурентоспособности персонала [Цзинь, с. 480].

– *Стратегические HR-тренды как фактор, влияющий на принятие решения о формировании резерва управленческих кадров.*

Многие компании, формируя кадровую политику в целом и резерв управленческих кадров в частности, опираются на актуальные стратегические HR-тренды и на их основе корректируют ее в зависимости от особенностей компании, создают свою кадровую политику.

**Внутренние факторы формирования кадрового резерва.** Это следующие факторы и условия, находящиеся во внутренней среде организации:

— *Потребность в формировании кадрового резерва* [Балынская, Рахимова, с. 20]

Кадровый резерв как мероприятие, требующее затрат ресурсов, должен быть востребован в данной компании. Как текущую, так и перспективную потребность организации в сотрудниках, включая руководителей, отражает наличие самого резерва. Исходя из этой потребности, на соответствующие должности устанавливается коэффициент резервирования 1–3, т. е. на определенную должность в резерв зачисляется от одного до трех человек.

— *Программы индивидуального развития сотрудников как фактор, способствующий включению сотрудника в кадровый резерв компании.*

Компания оценивает возможности развития и карьерного роста каждого специалиста, применяя Программу индивидуального развития, которая подразумевает раскрытие потенциала сотрудника для его переквалификации из одной сферы деятельности в другую. После обучения по данной программе сотрудники входят в кадровый резерв компании, обеспечивая ее свежим притоком высококвалифицированного персонала, что открывает для компании новые возможности.

Таким образом, факторы, способствующие формированию кадрового резерва, включая резерв управленческих кадров, по большей части исходят именно из внешней среды организации. Стратегические HR-тренды в данном случае выступают как внешний фактор, который непосредственно содействует формированию в компании резерва управленческих кадров.

В текущих условиях развития экономики один из аспектов, которому уделяется внимание при внедрении любой инновации в компанию, это экономическая эффективность внедрения. При формировании кадрового резерва, в частности, речь идет

об экономической эффективности внедрения кадрового резерва, включая резерв управленческих кадров, в стратегию развития компании.

В данном случае *экономическая эффективность внедрения* определяется в первую очередь такими показателями, как:

- снижение затрат на рекрутинг;
- снижение затрат на адаптацию сотрудника в компании [Кораблева, Ускова, с. 117];
- отсутствие затрат, связанных с невыполнением задач из-за отсутствия специалиста.

Значение экономической эффективности в вопросе формирования кадрового резерва, включая резерв управленческих кадров, особенно возрастает в условиях, когда экономическое положение в стране и в целом в мире весьма нестабильно, а значит, компаниям важно уметь распределять ресурсы и по возможности сокращать статьи расходов без ущерба для своей деятельности.

#### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Представьте теоретические аспекты формирования резерва управленческих кадров как стратегического HR-тренда.
2. Проведите анализ внутренних и внешних факторов формирования кадрового резерва (факторный анализ).
3. Раскройте экономическую эффективность создания кадрового резерва, включая резерв управленческих кадров, как элемента стратегии развития компании.

### **3.9. Особенности системы антикризисного управления персоналом организации на основе стратегического управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации**

Стратегическое управление человеческими ресурсами является одной из наиболее важных составляющих системы управления современным предприятием, способной многократно повысить его эффективность, обеспечить конкурентоспособность и стабильность.

В условиях глобализации и цифровизации система антикризисного управления персоналом компании на управленческом уровне приобретает новые черты, обусловленные необходимостью эффективно действовать одновременно на многих направлениях. На социально-экономическом уровне антикризисное управление персоналом является составной частью антикризисного регулирования в целом, так как организации существуют именно благодаря людям. В связи с этим изучение антикризисного управления является чрезвычайно актуальным. Актуальность антикризисного управления персоналом как направления управления развитием персонала можно проследить и на государственном уровне, поскольку циклы развития национальной экономики являются катализатором перемен для большинства компаний.

Основной особенностью антикризисного управления персоналом является формирование надлежащей организационной культуры предприятия. Овладение новейшими управленческими технологиями невозможно без освоения основ организационно-культурного подхода, дающего интегральное понимание процессов функционирования и развития различных типов организаций с учетом психологических и социально-экономических механизмов поведения людей в условиях кризисных ситуаций [Жамкова, Гурджиян, с. 373].

Проблемы антикризисного управления персоналом были всегда актуальны и поэтому хорошо освещены в специальной литературе конца XX — начала XXI в. Так, в работах Е. И. Скитёвой, Э. В. Сычева, А. Э. Федоровой, И. А. Шишова и др. представлена корректировка методов антикризисного управления персоналом организаций с поправками на современные финансовые реалии, включая недавний кризис, связанный с пандемией COVID-19.

Для того чтобы провести анализ модернизации системы антикризисного управления персоналом организации на основе стратегического управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации необходимо начать с определения термина «антикризисное управление». *Антикризисное управление* — это такая комплексная система управления предприятием, которая направлена на предотвращение или устранение неблагоприятных для компании явлений посредством использования всего потенциала современного менеджмента, разработки и реализации на предприятии специальной

программы, имеющей стратегический характер, при опоре в основном на собственные ресурсы организации [Скитёва, 2020, с. 313].

Раскрыть *сущность и содержание антикризисного управления* можно с помощью следующих формулировок: кризисы можно предвидеть, ожидать, а также вызывать; кризисы в определенной мере можно ускорять или отодвигать; к кризисам можно и необходимо готовиться; управление в условиях кризиса требует особых подходов, специальных знаний; управление процессами выхода из кризиса способно ускорять эти процессы и минимизировать последствия; кризисные процессы могут быть до определенного предела управляемыми [Скитёва, 2021, с. 151].

Рассмотрим понятие «стратегическое управление персоналом». Оно подразумевает такое управление персоналом, которое позволит сохранить и улучшить конкурентную позицию компании на длительную перспективу. Одним из элементов стратегического планирования компании является стратегическое планирование в управлении персоналом. В основе стратегического планирования управления персоналом лежит анализ внешней и внутренней среды организации. Анализ внутренней среды включает анализ потенциала компании, в том числе ее человеческих ресурсов.

Исследование внешней среды, кроме анализа позиции компании на рынке, включает анализ тенденций на рынке товаров и услуг, что позволяет спрогнозировать спрос, уровень инфляции, изменения в технологических цепочках, внедрение инноваций и автоматизации процессов. Прогноз изменений на рынке труда, общей макроэкономической ситуации в мире и оценка факторов влияния позволяет осуществлять планирование на долгосрочную перспективу [Цифровизация..., с. 163].

Внедрение цифровых технологий позволяет оптимизировать численность персонала, при этом существенно меняется его состав [Долгоруков, Лаврова, с. 400] в соответствии с приобретением сотрудниками новых компетенций. Так, в прогнозах аналитиков Всемирного экономического форума (World Economic Forum) перечислены компетенции, которыми должен будет в будущем обладать сотрудник. К таким компетенциям относятся:

- умение решать сложные задачи;
- критическое мышление;
- креативность;

- умение управлять людьми;
- навыки координации и взаимодействия;
- эмоциональный интеллект;
- скорость принятия решений;
- клиентоориентированность;
- умение вести переговоры;
- когнитивная гибкость [Скитёва, 2020, с. 313].

При внедрении информационных систем появляется возможность сократить персонал, занимающий позиции рядовых специалистов, понижая их статус до операторов информационных систем. Возможен также перевод сотрудников на управление по результатам с постоянным автоматическим мониторингом выполнения целевых показателей.

Так, одним из средств контроля является внедрение в организациях системы OKR (Objectives & Key Results), которая представляет собой иерархию целей. На верхнем уровне располагаются цели всей организации, или общие цели, которые определяют цели отдельного подразделения, а те, в свою очередь, определяют цели отдельного сотрудника. Рекомендуемое количество таких целей не более пяти. Все цели имеют измеримые результаты и сроки выполнения. Основное отличие OKR от системы KPI (Key Performance Indicators) заключается в том, что показатели системы OKR не привязаны к системе поощрения сотрудников. Данная система позволяет в режиме реального времени контролировать выполнение установленных показателей с учетом их срочности [Ярных, с. 154]. Следовательно, система OKR вполне применима для достижения целей компании по антикризисному управлению персоналом.

Во время кризиса возникают такие проблемы с кадрами, как оплата труда сотрудников, напряженность в коллективе, текучесть квалифицированных кадров, решать которые нужно быстро [Воронина, с. 381]. В данной ситуации требуется разработка и реализация антикризисных мероприятий с учетом стратегического управления персоналом по улучшению позиций предприятия. При этом необходимо уделить внимание двум основным составляющим:

- удержанию сотрудников во время действия антикризисной программы;

— сокращению недовольств и конфликтных ситуаций при увольнении «паникеров».

Чтобы в условиях кризиса сотрудники не теряли уверенность в «завтрашнем дне», не верили слухам, нужно адекватно донести до них реальную картину происходящего, ознакомить с мерами по преодолению кризисной ситуации, а также разъяснить роль самих сотрудников в выходе предприятия из кризиса. Для такой разъяснительной работы надо воспользоваться разными способами передачи информации [Кокурина М. Н., Кокурина Е. Н., с. 51].

Первый способ — личный контакт с персоналом. Многие ученые считают, что именно данный метод помогает снизить напряженность между сотрудниками и руководством, помогает управляющему понять настроение в коллективе и быстро решить возникающие в ходе общения проблемы. Другой эффективный способ доведения информации до многочисленного коллектива — рассылка писем по электронной почте. Этот метод также используется для подготовки сотрудников к предстоящей встрече с руководством [Бачурин, с. 25].

Подводя итог, следует сказать, что важным фактором вывода предприятия из кризиса является системный подход к управлению персоналом, который реализуется в распределении функций и полномочий, в выборе принципов антикризисного управления, в разработке новой кадровой политики, в разработке и реализации управленческих решений [Гурджиян, Данилова, с. 23]. Наличие системы антикризисного управления персоналом говорит о готовности предприятия в ситуации кризиса принимать, когда необходимо, рискованные управленческие решения.

#### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Раскройте сущность и содержание понятия антикризисного управления персоналом.
2. Охарактеризуйте стратегическое управление человеческими ресурсами в условиях цифровизации.
3. Перечислите практические рекомендации по модернизации системы антикризисного управления персоналом на предприятии.

### **3.10. Управление карьерой женщины в условиях цифровизации как направление стратегического планирования**

Увеличение числа женщин в международной рабочей силе продолжает мотивировать исследования карьерной модели женщины в связи с их двойной ролью — в семье и на рабочем месте. Актуальность карьеры женщины в современном мире можно объяснить также постепенным включением женщин в управленческую сферу. Цифровая трансформация не только предъявляет новые требования к управлению в целом, но и создает новые возможности для управления карьерой персонала, в том числе женщин, в контексте постоянных изменений и инноваций. В условиях цифровизации энергично происходит процесс развития новых форм занятости, позволяющий гибко подойти к управлению карьерой женщины.

В сфере управления карьерой женщины цифровизация, или диджитализация создает комфортную рабочую среду для сотрудников, сокращает время и усилия, необходимые для достижения результатов. Например, существует возможность дистанционного обучения, когда любой сотрудник может пройти курс или повысить свою квалификацию в любое время и из любого места и получить действительный электронный сертификат.

Под влиянием турбулентности экономики и запросов общества трансформируются принципы изучения управления карьерой женщины в условиях цифровизации, что определяет важность исследования этого процесса как направления стратегического планирования.

Стратегическое планирование развития необходимо каждому для достижения поставленных целей. Именно стратегическое планирование позволяет гибко реагировать как на текущие, так и на прогнозируемые изменения среды, чтобы исключить или снизить возникшие негативные факторы либо извлечь выгоду из сложившейся ситуации.

В качестве методологического обоснования необходимости изучения управления карьерой женщины в условиях цифровизации как направления стратегического планирования нами использованы теоретические труды А. В. Блинниковой, Д. Д. Ильиных, М. В. Карповой, О. А. Коропец, Я. Г. Одинцовой,

Н. В. Розниной и др., в которых исследуется трансформация подходов к управлению карьерой женщины в связи с развитием технологий и цифровизацией сферы труда; проведен анализ способов разработки стратегий предприятия с целью осуществления гибкого регулирования своевременных изменений, позволяющих добиваться конкурентных преимуществ, и анализ новых возможностей управления персоналом в условиях цифровизации. Также используется исследование Е. О. Гаспарович, Ю. А. Токаревой, А. Г. Токарева и др. о гендерных траекториях развития персонала. Несмотря на многообразие теоретических и практических подходов проблема изучения управления карьерой женщины в условиях цифровизации остается актуальной.

Вопрос управления карьерой женщины в условиях цифровизации как направление стратегического планирования целесообразно начать рассматривать с актуализации основных понятий.

Л. М. Базавлукская определяет *управление карьерой женщины* как сочетание структурированного планирования и активного управленческого выбора собственной профессиональной карьеры [цит. по: Gasparovich et al., 2017, p. 996].

В понимании Ю. В. Синчук, «стратегическое планирование отличается от других видов планирования (оперативного, тактического, перспективного). Оно применяется все чаще в различных областях. Эти виды планирования абсолютно независимы друг от друга, поэтому могут использоваться как по отдельности, так и вместе» [Синчук, с. 56].

Согласно мнению Н. М. Сергеевой, «стратегическое планирование можно представить в виде последовательных, взаимосвязанных этапов. Инструменты стратегического планирования могут использоваться на различных уровнях: федеральном, региональном, местном, а также организациями, предприятиями, учреждениями». Стратегическое планирование автор определяет как процесс, выстроенный на организационных и институциональных основах взаимодействия собственников, топ-менеджмента, персонала, потребителей, предприятия и государства при использовании определенных экономических методов с целью разработки стратегии развития бизнеса [Сергеева, с. 67].

Т. В. Фомичева рассматривает цифровизацию в «узком смысле», видя в ней «преобразование информации в цифровую форму,

которое в дальнейшем приводит к оптимизации издержек, появлению новых перспектив развития» [Фомичева, с. 80].

По мнению О. А. Коропец, Д. Д. Ильиных, «благодаря цифровизации новые формы занятости становятся все более распространенными, особенно среди женщин, потому что они позволяют эффективно совмещать профессиональную деятельность и семейные обязанности. Для эффективного управления карьерой женщин в условиях цифровизации трудовой сферы необходимо разработать комплекс специальных мероприятий для реализации как на уровне организации, так и на государственном, в том числе и на законодательном, уровне. Разработка новых подходов к управлению занятостью женщин является перспективной задачей для дальнейших теоретических и эмпирических исследований» [Коропец, Ильиных, с. 51].

Согласно Е. О. Гаспарович, А. А. Трегубовой, «в условиях цифровизации эффективным является проектирование процесса планирования карьеры сотрудников организаций с учетом не только объективных характеристик сотрудников (образование, опыт работы), но и субъективных характеристик (профессиональные интересы, мотивы деятельности, активная позиция участника цифровой трансформации планирования карьеры). Следует отметить, что для совершенствования планирования карьеры сотрудников в организациях целесообразно учитывать общие ориентиры цифровизации современного общества и предлагать сотрудникам посещать курсы по цифровой грамотности» [Гаспарович, Трегубова, с. 55].

Как считают М. В. Калугина, М. И. Плутова, «эффективным решением управления кадровыми резервами является полная или частичная цифровизация процессов управления кадровым резервом, которая включает в себя перенос части программ обучения и взаимодействия резервистов и их наставников (тьюторов, менторов) в виртуальное пространство, а также автоматизацию процессов оценки выполнения индивидуальных карьерных планов, процессов сбора информации об успехах резервистов для формирования базы данных с использованием технологий Big Data» [Калугина, Плутова, с. 68].

Реальностью последних лет является стремительное развитие цифровых технологий и техники, которые меняют методы работы людей во многих областях [Дигилина, с. 167]. В мировой экономике произошли беспрецедентные изменения в составе и участии рабочей силы, и эти изменения привели к активному вовлечению

большого числа женщин в экономику. Большинство женщин хотели бы иметь гибкий график работы, который помогает им выполнять роль матери или жены, и это заставляет их выбирать альтернативные варианты работы.

Для России, как и для всего мира, повышение эффективности управления человеческими ресурсами является одной из самых актуальных задач цифровизации экономики [Блинникова, Ёинг, с. 14]. «Одним из целевых показателей реализации национального проекта “Наука” является место России по удельному весу в общем числе заявок на получение патента на изобретение. Планируется, что к концу реализации проекта (2024 г.) наша страна должна подняться в мировом рейтинге с восьмого места на пятое» [цит. по: Одинцова, с. 79].

Если раньше использование технологий в управлении персоналом было связано в основном с автоматизацией кадровых дел и расчета заработной платы с помощью специализированного программного обеспечения, то сегодня цифровые технологии начинают использоваться практически на всех этапах системы управления персоналом [Сергеева, с. 69].

В литературе, посвященной цифровизации HR-процессов, часто говорят о «цифровых технологиях», «цифровых инструментах», «цифровых решениях», «цифровых услугах» и «чатботах», не делая четкого разграничения между ними. По мнению В. Н. Мининой, «под цифровизацией в управлении человеческими ресурсами нередко понимается применение либо современных информационно-коммуникативных технологий (веб-технологий), либо искусственного интеллекта и роботов, либо цифровых платформ» [Минина, с. 104].

Успешный опыт цифровизации может быть обеспечен только силами сплоченной команды, и в большинстве случаев именно отдел кадров является главной движущей силой технологических инноваций, поскольку благодаря им компания продолжает работать с людьми и для людей [Круглов Д. В., Круглова О. Д., с. 46].

Стратегическое планирование карьеры в условиях цифровизации содержит ключевые моменты: миссию и цель организации, оценку и контроль выполнения, анализ среды, сбор информации, выбор стратегии и реализацию [Гаспарович, Трегубова, с. 57]. Такое планирование разрабатывается высшим руководством; стратегический

план должен быть подкреплён исследованиями и фактическими данными, должен быть гибкими с точки зрения его изменения; планирование должно приносить пользу и способствовать успеху компании. При этом затраты на реализацию мероприятий должны быть ниже величины выгоды от их реализации.

Поскольку цифровизация — один из немногих крупных секторов, который предлагает хорошо оплачиваемую квалифицированную работу, для большого числа женщин возникает вопрос, где можно найти такую работу. Кроме того, остается неизвестным влияние изменений в профиле работы, например изменение требований к квалификации в результате онлайн- и видеоконсультирования или потенциальной автоматизации высококвалифицированных задач, таких, как управление рисками, которые, как сообщают рабочие советы, будут все больше сосредоточены на компьютерном анализе [Вальтер, Донгаузер, с. 66].

Информационно-коммуникационные технологии единодушно рассматриваются как способ успешного перехода женщин на новую квалифицированную работу. Например, в докладе от 22 апреля 2019 г. Европейского парламента под названием «Гендерное равенство и расширение прав и возможностей женщин в цифровую эпоху» особое внимание уделяется высокому потенциалу роста сектора информационно-коммуникационных технологий и возможностям трудоустройства, которые он может предложить женщинам. Однако, как подчеркивается в докладе, это может произойти только в том случае, если будет принят широкий спектр мер как на политическом уровне, так и на уровне компаний, чтобы сделать этот сектор, который сильно сегрегирован по гендерному признаку во всей Европе, доступным для женщин [цит. по: Коропец, Ильиных, с. 53].

Очевидно, что технологические изменения могут быть использованы для повышения шансов женщин работать в секторе информационно-коммуникационных технологий, а также в других технических областях. Компании при этом могут только выиграть, поскольку разнообразный персонал — не только сотрудники-мужчины, но и женщины, а также люди с разным культурным происхождением — обеспечивает различные перспективы и, таким образом, увеличивает потенциал компаний для инноваций.

Рассмотрим эффективное управление карьерой женщин в условиях цифровизации. Помимо увеличения числа девушек и женщин,

проходящих техническое обучение на всех уровнях, изменение культуры компании в сторону управления карьерой женщин означает создание реальных возможностей для их трудоустройства. Это включает в себя, в дополнение к приему молодых женщин на техническое обучение, предоставление им рабочего времени, совместимого с обязанностями по уходу за детьми, прием на работу женщин-экспертов и женщин-менеджеров. Если компании не будут применять активные меры по обеспечению гендерного равенства, цифровизация не окажет существенного влияния на возможности трудоустройства для женщин.

В отличие от довольно мрачного анализа возможностей трудоустройства женщин в банковском секторе и секторе информационно-коммуникационных технологий потенциал роста этих возможностей в секторе социальных услуг, в котором доминируют женщины, более благоприятен. То, как будут развиваться возможности трудоустройства женщин и прежде всего качество рабочих мест для них в социальной сфере, будет зависеть от принятия политических решений.

Например, в больницах медсестер тоже затронула цифровизация. Для многих медсестер смартфон стал незаменимым инструментом в работе, в частности для планирования смены. В некоторых организациях имеется программное обеспечение, которое подает звуковой сигнал за 10 минут и еще раз за 3 минуты до окончания работы с пациентом, что, по мнению многих медсестер, прерывает процесс ухода. Кроме того, если медсестра остается дольше положенного времени, она обязана немедленно ввести причину в программное обеспечение [Раттур, с. 78]. Неудивительно, что медперсонал рассматривает информационно-коммуникационные технологии как фактор стресса. Однако информационно-коммуникационные технологии можно использовать и по-другому — для облегчения и улучшения условий труда.

Внедрение передовых технологий имеет множество положительных эффектов и последствий для цифровой экономики — от повышения конкурентоспособности до улучшения качества жизни персонала. Следует отметить, что, несмотря на значительные преимущества этих технологий, в будущем предстоит борьба за отток низко- и среднеквалифицированного персонала. Тем не менее наше общество и создание творческой и инновационной

среды позволят нам реализовать проекты в цифровом пространстве [Карпова и др., с. 494].

Помимо возможностей трудоустройства в сфере информационно-коммуникационных технологий, цифровизация позволяет женщинам надеяться на совмещение работы и семейной жизни [Гаспарович и др., 2018, с. 25]. Гибкость рабочего графика открывает для женщин с детьми больше возможностей на рынке труда. В связи с этим широко обсуждаются преимущества телеработы, т. е. удаленной занятости. В таком виде трудоустройства прежде всего заинтересованы семьи, в которых оба родителя работают полный рабочий день. Основным препятствием для распространения решений о допустимости удаленной занятости являются сами организации, поскольку в них укоренилась культура нахождения сотрудников в офисных помещениях.

Причины, по которым сотрудники хотели бы работать из дома, это желание получить большую автономию и гибкость в организации работы и повседневной жизни, возможность не тратить время на дорогу до места работы, если рабочее время ограничено из-за обязанностей по уходу за ребенком, возможность работать дополнительные часы в другое время суток. Однако все это имеет риски, так как может привести к увеличению продолжительности рабочего дня, поскольку учитывается только продуктивное рабочее время. Кроме того, члены производственных советов предупреждают сотрудников, работающих из дома, об опасности изоляции от предприятия и коллег.

Некоторые эмпирические данные о диджитализации и совмещении работы и семейной жизни представлены в «Индексе хорошей работы» Германской федерации профсоюзов (DGB): 60 % респондентов, которых цифровизация затрагивает в их работе и у которых есть обязанности по уходу за детьми, не заметили никаких изменений в отношении примирения; 27 % респондентов отмечают положительное влияние диджитализации, в то время как 11 % респондентов испытали негативное ее воздействие (см. рис. 12) [цит. по: Цифровизация..., с. 165].

Интересно, что существует сильная связь негативных последствий с общим качеством работы: если общее качество работы низкое, то преобладают негативные последствия, если же оно высокое, то наблюдается обратная картина.

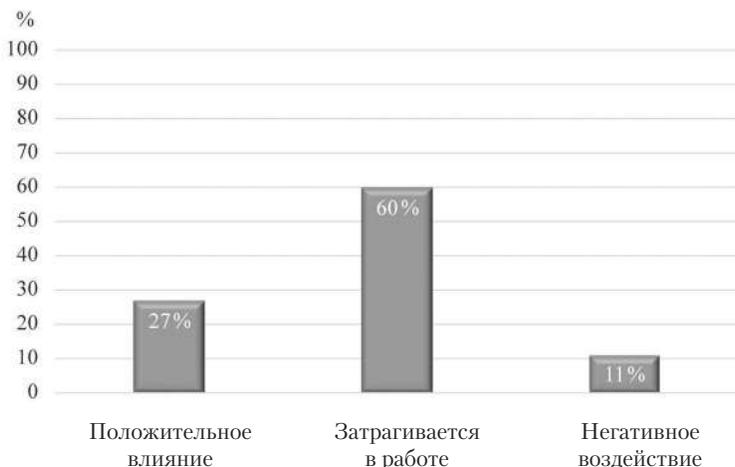


Рис. 12. Влияние диджитализации на совмещение работы и семейной жизни

Однако улучшение согласования не снижает стресс — скорее наоборот: среди тех респондентов, которые заметили улучшение согласования, доля сотрудников, часто или очень часто работающих в состоянии стресса, составляет 73 %, что заметно превышает средний показатель 55 % (рис. 13) [цит. по: Цифровизация..., с. 165].

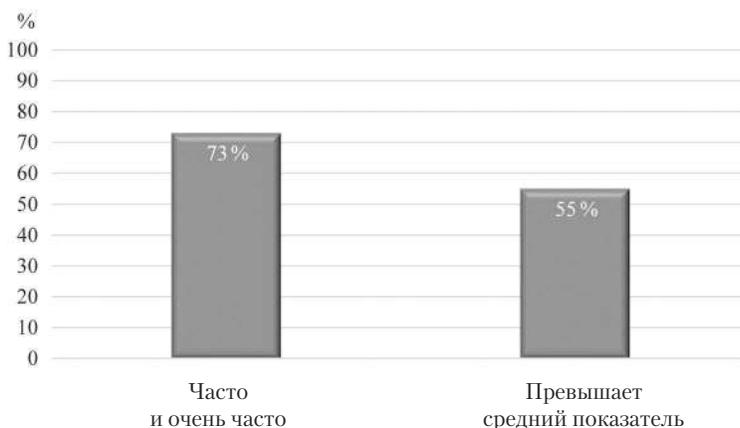


Рис. 13. Данные измерения уровня стресса сотрудников при улучшении согласования

Таким образом, новые технологии не ведут автоматически к положительному совмещению работы и семейной жизни. Для этого они должны быть грамотно внедрены на уровне компании. В то же время необходимо и дальше развивать социальную инфраструктуру (уход за детьми, за пожилыми людьми), вводить более сбалансированное распределение между мужчинами и женщинами оплачиваемой и неоплачиваемой работы. В противном случае такая мера, как возможность работать из дома, может только усилить давление на женщин. Следует учитывать и то, что большинство работающих женщин, занятых неполный рабочий день, хотели бы увеличить свое рабочее время.

Цифровизация не делает тему распределения оплачиваемых и неоплачиваемых рабочих часов между полами устаревшей. Время перемен дает шанс для разрушения традиционных гендерных ролей и создания новых гендерных механизмов. Так, в Австрии сегодня, помимо жесткой гендерной сегрегации в секторах и профессиях, неравномерное распределение рабочего времени является наиболее значимой гендерной характеристикой рынка труда. С одной стороны, существует мужская культура работы полный рабочий день с регулярными сверхурочными, с другой стороны, существует женская культура сокращенного рабочего времени без денежной компенсации за счет неполного рабочего дня, позволяющего выполнять работу по дому, ухаживать за детьми и пожилыми людьми [цит. по: Цифровизация..., с. 166].

Как видно на рис. 14, наибольшее количество женщин задействовано на рынке труда в Швеции, а наименьшее — в Австрии. Это приводит в последнем случае к более низким карьерным возможностям женщин, недостаточным доходам в течение их трудовой жизни и, как следствие, к низким пенсионным выплатам на пенсии [цит. по: Цифровизация..., с. 166].

Сказанное определяет необходимость более эффективно использовать весь существующий набор моделей сокращения рабочего времени: бороться с культурой сверхурочной работы, взимая с работодателей доплату за каждый час сверхурочной работы; предоставлять работникам возможность выбора между повышением заработной платы и сокращением рабочего времени и моделью, компенсирующей (на ограниченное время) потерю дохода при сокращении рабочего времени.

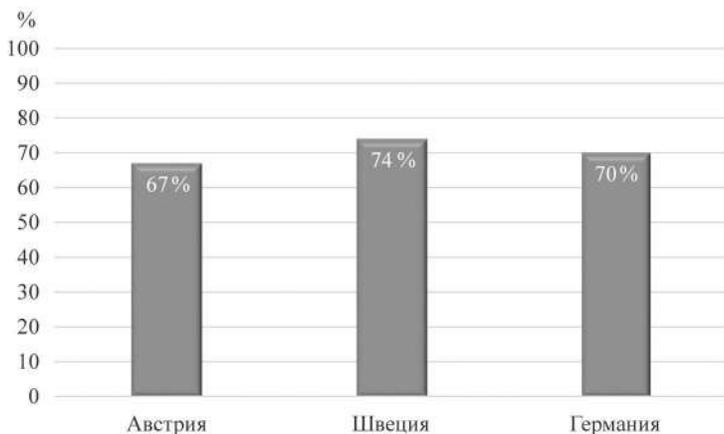


Рис. 14. Уровень присутствия женщин на рынке труда в странах Западной Европы

Таким образом, рассмотрены понятия управления карьерой женщины, цифровизации и стратегического планирования, аспект стратегического планирования карьеры женщины в условиях цифровизации, сущность управления карьерой женщины в условиях цифровизации как направление стратегического планирования, а также рассмотрена проблема управления карьерой женщины в условиях цифровизации как направление стратегического планирования.

По итогам исследования можно сделать вывод, что для изучения управления карьерой женщины в условиях цифровизации как направления стратегического планирования эффективно осуществлять процесс управления карьерой персонала с учетом не только объективной, но и субъективной характеристики сотрудников. Стратегическое планирование и управление в данном случае состоит в том, чтобы представить простой и наиболее понятный алгоритм реализации системного подхода, который позволит двигаться по индивидуально разработанному маршруту с минимальными рисками и неудачами.

Для более эффективного управления карьерой женщины необходимо:

- разработать комплекс конкретных мер для реализации как на организационном, так и на государственном уровне, включая законодательство;

- обеспечить финансирование прикладных исследований;
- организовать переподготовку и повышение квалификации персонала;
- развивать цифровую инфраструктуру;
- содействовать продвижению инноваций.

Разработка новых подходов к управлению карьерой женщины является перспективной задачей для дальнейших теоретических и эмпирических исследований.

#### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Раскройте суть управления карьерой женщины в условиях цифровизации как направления стратегического планирования.

2. Дайте определение понятиям «управление карьерой женщины», «стратегическое планирование», «цифровизация стратегического управления персоналом».

3. Охарактеризуйте аспект стратегического планирования карьеры женщины в условиях цифровизации.

4. В чем заключается потенциал эффективного управления карьерой женщины?

### **3.11. Портрет дистанционного сотрудника в контексте стратегического управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации**

Обращение к сформулированной в заголовке теме продиктовано переходом на гибкие формы занятости, которые позволяют уменьшить расходы на сотрудников и увеличить производительность их труда в случае эффективного управления дистанционным персоналом. Актуализация профессионального портрета дистанционного сотрудника в контексте стратегического управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации требует от HR-менеджеров поиска новых решений по адаптации к обновленной модели управления дистанционными сотрудниками и к обновленным требованиям, функционалу.

Цифровизация сегодня естественным образом изменяет все сферы нашей жизни: быт и социальную сферу, профессиональную

деятельность, сферу отдыха и развлечений. В экономике происходит новый виток обновления технологий, связанный в том числе с изменением управленческих процессов. Не являются исключениями и трудовые обязанности сотрудников.

Непостоянству на современном рынке труда способствует внедрение новых управленческих и маркетинговых трендов, научно-технических разработок, автоматизации и роботизации многих рутинных процессов. В результате некоторые профессии навсегда уходят с мировой арены, а другие, напротив, адаптируются к изменяющимся обстоятельствам и только закрепляют свои позиции [Оськина, с. 252]. Процессы, технологии трудовой деятельности и цифровые инструменты повышают скорость выполнения трудовой деятельности, облегчают работу. Но есть и обратная сторона: меняется профессиональный портрет дистанционного сотрудника в контексте стратегии управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации. Уход работников в интернет-пространство — это работа сотрудников «на удаленке», использование цифровых сервисов для командной работы из дома над проектами, мониторинг и контроль работы сотрудников через новые методы и т. д., а значит, происходит и частичное изменение функционала работников [Гаспарович, 2012б, с. 12].

Изучению профессионального портрета удаленного сотрудника посвящены работы Г. Альтшуллера, Т. Ю. Базаровой, Н. Н. Болонского, С. Н. Капустиной, В. Н. Федоросевой и др. Рассмотрение актуализированного профессионального портрета дистанционного сотрудника в контексте стратегического управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации целесообразно начать с изучения теоретических представлений о профессиональном портрете в целом и о профессиональном портрете дистанционного сотрудника в частности. В общем виде *профессиональный портрет* — это четко, детально, научно обоснованно описанный комплекс минимума достоинств личности образованного профессионала (его свойств, качеств, способностей, знаний, навыков, умений, привычек и др.), являющийся стержнем всего образовательного процесса, своеобразным эталоном всего, что в ходе этого процесса планируется, совершается и достигается. Такой портрет обозначают также как модель, квалификационную характеристику, квалификационные требования [Охотников, Гаспарович, с. 166].

В 2020 г. консультанты компании ЭКОПСИ провели исследование, цель которого заключалась в том, чтобы выявить реальные компетенции сотрудников и связь этих компетенций с эффективностью труда. Выяснилось, что лишь у части сотрудников российских компаний есть необходимые компетенции. В результате был составлен профиль компетенций, который может сделать сотрудников более продуктивными на дистанционной работе (табл. 14).

Таблица 14

**Профиль компетенций сотрудников  
для эффективной удаленной работы**

№ п/п	Универсальные компетенции	Уникальные компетенции
1	Ответственность — готовность брать ответственность на себя и быть настойчивым	Адаптивность — умение быстро учиться новому и корректировать свои планы
2	Исполнительность — готовность точно и быстро выполнять поставленные задачи	Открытость — готовность честно говорить о проблемах и выражать свое мнение
3	Решительность — готовность самостоятельно принимать решения	Кросс-функциональное взаимодействие — умение строить рабочие контакты с сотрудниками других подразделений
4	Дисциплинированность — умение рационально организовывать свою работу	Неформальное лидерство — умение объединять других для работы на общую цель
5	Стремление к саморазвитию — способность ставить перед собой цели по развитию и учиться новому	Перспективное мышление — умение принимать решения на долгосрочную перспективу
6	Взаимовыручка — готовность прийти на помощь и делиться опытом	—
7	Системное мышление — умение смотреть на ситуацию комплексно и опираться на имеющиеся данные	—
8	Бизнес-мышление — умение понимать бизнес-среду и мыслить в категориях экономического эффекта	—
9	Инициативность — умение видеть недостатки и предлагать улучшения	—

Девять универсальных компетенций профиля — это компетенции, которые необходимы для эффективной работы всегда и в любых условиях. Пять уникальных компетенций сотрудников — это компетенции сотрудников, распределенных команд и работающих дистанционно.

Соответствие работника 9 универсальным компетенциям повышает для него вероятность стать высокоэффективным на 48 %, его соответствие 5 уникальным компетенциям добавляет ему к вероятности стать высокоэффективным еще 16 %. Таким образом, те, кто соответствует профилю из 14 компетенций, на 64 % будут эффективнее остальных при дистанционной работе.

Также удалось выяснить, что большинство сотрудников компаний обладает всеми универсальными компетенциями на хорошем уровне. Однако обладателей уникальных качеств, необходимых для эффективной дистанционной работы, оказалось не так много.

Исходя из представленных В. С. Осиповой и В. В. Исайченковой данных, большинство сотрудников компаний (56,6 %) имеет уровень соответствия профилю уникальных компетенций менее 40 %; только 8,7 % персонала имеет уровень соответствия выше 60 %; у 37,4 % сотрудников уровень соответствия от 40 до 60 % [Осипова, Исайченкова, с. 557].

Если компании хотят нанимать сотрудников на удаленный режим работы, им придется менять подход к отбору персонала. Тогда в процедуры оценки нужно включить особые компетенции, важные именно для удаленной работы, что и было показано выше (см. табл. 14), потому что дистанционный труд не является широко распространенной практикой, из-за чего возникает множество проблем у тех, кто решает им заняться. Обычный подход в данном случае, т. е. оценка стандартных компетенций, приведет только к большому количеству кадровых ошибок.

В процессе подготовки сотрудников к дистанционной деятельности у HR-менеджеров возникают проблемы: недостаточность знаний об информационных системах, компьютерах; незнание специальных программ для работы в сети Интернет; отсутствие возможности приобрести необходимую оргтехнику, оплатить интернет-трафик. Кроме того, в процессе работы у HR-менеджеров обнаруживаются: недостаток знаний о правильном оформлении «электронных» отношений; неумение вести переговоры с незнакомым «человеком из компьютера»; сложности с определением

электронной формы, механизма взаимодействия с работодателем; трудности с освоением знаний и технологий по управлению людьми без визуального общения.

Стоит выделить и другие проблемы: дистанционным работникам забывают сообщать о премиях, бонусах; снижена возможность межличностной коммуникации; работодатель проявляет излишнюю требовательность к работнику из-за недостатка контроля / доверия; работа с сотрудниками предприятия осуществляется несистемно, по принципу востребованности/ актуальности какого-либо процесса в данный момент.

Общие принципы и современные технологии управления дистанционным персоналом подробно освещены во многих источниках. Так, А. В. Юдин, выделяет четыре важные проблемы, связанные с удаленной работой персонала, для решения которых требуется участие руководства: нахождение баланса между работой и личной жизнью дистанционных сотрудников; преодоление их изоляции на рабочем месте; компенсация им нехватки личного общения; компенсация недостаточной «заметности» таких сотрудников — и предлагает для устранения этих проблем стратегии управления дистанционными сотрудниками (табл. 15) [Юдин, с. 143]. Однако данные стратегии позволяют решить в основном только проблему изолированности сотрудников и не учитывают остальные важные стороны организации дистанционного взаимодействия.

Очевидно, что в современных условиях управленческая работа претерпевает значительные изменения. Информационные технологии и дистанционные коммуникации помогают повысить эффективность системы управления человеческими ресурсами. Информация, знания и опыт сотрудников становятся важным фактором стабильности компании и конкурентным преимуществом. Развитие гибких дистанционных коммуникаций способствует удержанию квалифицированного персонала, сохранению рабочих мест, продвижению бизнеса даже в условиях кризиса и нестабильности.

Из-за необходимости совершить переход на удаленные формы корпоративного управления актуальность приобретает автоматизация функций управления. Поэтому сегодня столь заметен интерес к отечественному и зарубежному опыту использования / внедрения информационных технологий и систем как у руководителей кадровых служб, так и руководителей предприятий.

**Проблемы и стратегии управления дистанционными сотрудниками**  
**[Юдин, с. 143]**

Проблема	Характеристика проблемы		Причины проблемы	Управленческие стратегии
	Позитивная сторона	Негативная сторона		
Нахождение правильного баланса между работой и личной жизнью	Лучшее совмещение потребностей семьи и работы (работа из дома снижает риск конфликта)	Большие затраты времени на работу, трудно выкроить время для личной жизни (работа в вечернее время, в праздничные дни, по выходным)	Отсутствие традиционных границ между работой и личной жизнью. Природа удаленной работы (большой объем коммуникации). Психологические требования (необходимость доказывать свою полезность)	Установить нормы. Расставить приоритеты. Признать уникальность дистанционной работы
Преодоление изоляции на рабочем месте	Увеличение производительности труда за счет уменьшения затрат на общение (частую социальное)	Меньшая удовлетворенность работой. Уменьшение лояльности и склонность к смене рабочего места	Дефицит социального и эмоционального взаимодействия с коллегами	Неформальное общение. Поощрение общения между коллегами. Поощрение работы в парах и наставничества. Помощь новым сотрудникам в адаптации

Проблема	Характеристика проблемы		Причины проблемы	Управленческие стратегии
	Позитивная сторона	Негативная сторона		
Компенсация нехватки личного общения	Основная форма общения — электронная коммуникация	Низкая эффективность коммуникации. Изоляция дистанционных сотрудников. Трудности формирования личных отношений и взаимного доверия	Электронная коммуникация (отсутствие эмоций и эффекта личного присутствия, которые свойственны личному общению)	Организовать личные встречи с сотрудниками. Сделать электронное общение неформальным
Компенсация недостаточной заметности	Стабильность	Медленное продвижение по карьерной лестнице	Удаленность от офиса	Продвижение личных и командных достижений. Демонстрация доступности. Разработка методов успешной дистанционной работы

Методы организационной работы также меняются при удаленной работе — разрабатываются новые технологии подбора, оценки и обучения персонала [Оськина и др., с. 443]. Общение становится возможным посредством переписки по электронной почте, мессенджеров, видеоконференций и телефонных переговоров. Дистанционная работа заменяет все налаженные управленческие схемы и коммуникационные модели. Неудивительно, что многие менеджеры компаний, департаментов и отделов при удаленной работе сотрудников из дома сталкиваются со сложностями в системе управления коллективами.

Удаленная система взаимодействия сотрудников усложняет обмен информацией. Недостаток личных встреч приводит к тому, что ослабевает приверженность сотрудника к команде и к руководителю. В свою очередь, HR-менеджерам бывает сложно дистанционно оценить загрузку и эффективность сотрудника. При дистанционной работе HR-менеджерам сложно принимать решения, координировать стадии выполнения работ и проверять их качество, оценивать вклад каждого сотрудника.

Также стоит отметить, что при ограниченных способах связи и передачи информации HR-менеджер не получает качественную обратную связь. Например, менеджеру трудно понять, получил ли работник задачу и информацию в том виде, в каком руководитель пытался их донести, какой была реакция сотрудника на поставленную задачу и готов ли он действовать, понятны ли ему приоритеты. Становится сложнее оценить мотивацию персонала и в целом его реакцию на распоряжения руководителя. Проведение собраний путем видеоконференций не всегда бывает эффективно и не всегда способно заменить личную встречу [Захарова, с. 34].

Эффективная система управления персоналом, как правило, обеспечивает компании высокую инвестиционную привлекательность. Для успешного управления удаленной работой HR-отделы могут помочь организациям адаптировать способы сотрудничества, совместного творчества и инноваций в управлении кадрами, во-первых, путем проектирования комфортного рабочего пространства; во-вторых, путем фасилитации кросс-функциональных команд, снижения уровня конфликтности [Кадочникова, с. 422]; в-третьих, путем разработки программ развития талантов, включающих постоянное обучение и ротацию; в-четвертых, путем

использования двусторонней коммуникационной стратегии и фидбэка [Шатверян, Симиненко, с. 100].

Карьерный рост дистанционного сотрудника предусматривает получение дополнительного образования. Обучение на рабочем месте побуждает сотрудников быть более активными в достижении своих личных и профессиональных целей [Павина, Полукаров, с. 233].

В процессе общения как дистанционного, так и на рабочем месте HR-менеджерам приходится выполнять одну из трех основных ролей. Во-первых, это роль координатора, связывающего одну группу людей с другой и упрощающего диалог между ними [Потенциал использования..., с. 92]. Эту представительскую роль во внешнем мире фактически может играть и номинальный глава организации, вдохновляющий людей на действия для достижения целей фирмы, выступая как коммуникатор, создающий возможность надежных непрерывных контактов между сотрудниками, который имеет навыки использования удаленных программ и эффективно ими владеет [Юдин, с. 146].

Во-вторых, это роль информатора, обеспечивающего прием, передачу и обработку различного рода информации посредством программ удаленного доступа. Такую роль может играть контролер, следящий за работой подчиненных и сравнивающий ее с поставленными целями, а также следящий за количеством фактически отработанного времени. Данную роль, по желанию, может возложить на себя распространитель идей, который в курсе всех изменений, влияющих на работу удаленных сотрудников, информирующий их, разъясняющий политику фирмы и размещающий информацию в удобных для ознакомления сервисах. Это может быть, например, и представитель фирмы, разъясняющий значение и характер проблем другим подразделениям или партнерам, умеющий поддерживать удаленный контакт со всеми отделами.

В-третьих, это роль звена, принимающего решения. Эту роль играет предприниматель, ищущий новые пути достижения целей и берущий на себя всю ответственность за риск, связанный с ними. Ее играет менеджер, ответственный за распределение ресурсов фирмы [Киселев, 2009, с. 73].

Когда взаимодействие корпоративного управления на всех его уровнях переходит в удаленный формат, это требует частой

актуализации эффективного инструментария по автоматизации функций кадровой службы (найма и отбора персонала, его оценки и обучения), а также рационального планирования, деловых коммуникаций, распределения функций и задач с использованием информационных технологий [Захарова, с. 36].

Таким образом, цифровизация HR-процессов обладает рядом неоспоримых достоинств, обеспечивая сокращение времени на закрытие вакансий, снижение нагрузки на HR-менеджеров, с одной стороны, с другой стороны, побуждая менеджеров проводить обучение персонала и перестраиваться под новые дистанционные реалии.

#### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. Раскройте теоретические представления о профессиональном портрете дистанционного сотрудника в контексте стратегического управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации.

2. Перечислите практические рекомендации в отношении актуализированного профессионального портрета дистанционного сотрудника в контексте стратегического управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации.

## **ИТОГОВАЯ ДОМАШНЯЯ РАБОТА ПО КУРСУ «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

**Тема** домашней работы: «Схема стратегического управления человеческими ресурсами организации».

**Цель** домашней работы — овладеть навыком применения фундаментальных знаний (на продвинутом уровне) при решении теоретических, практических или исследовательских задач.

**Задачи** домашней работы:

— Уметь проводить оценку вариантов решения теоретических, практических или исследовательских задач, применяя фундаментальные теоретические положения, принципы и методологические подходы.

— Уметь самостоятельно выявлять проблемные ситуации в своей профессиональной области, используя фундаментальные теоретические положения и принципы.

### **Требования к итоговой домашней работе**

1. Ознакомление с литературой по проблеме, подбор и конспектирование необходимой информации.

2. Содержание и оформление работы:

1) Титульный лист (1 страница).

2) Основная часть (от 2 страниц). Необходимо раскрыть каждый пункт плана контрольной работы:

— Схема стратегического управления человеческими ресурсами организации: общее представление и структура.

— На основе изученных работ составить схему стратегического управления человеческими ресурсами организации на примере своего места работы или учебы (УрФУ).

3) Список использованной литературы (1 страница). Расположить по алфавиту не менее 10 работ из списка рекомендуемых информационных ресурсов (с. 277–290).

4) В тексте итоговой домашней работы необходимо сделать ссылки на использованную литературу.

3. Объем домашней работы — не менее 4 страниц печатного текста.

4. Технические требования к тексту см. в прил. 3.

### Критерии получения зачета за итоговую домашнюю работу

1. Наличие самостоятельно выполненной итоговой домашней работы согласно требованиям (см. выше). Важно дать общее представление о схеме стратегического управления человеческими ресурсами организации и о ее структуре. На основе рекомендуемой литературы составить схему стратегического управления человеческими ресурсами организации на примере своего места работы или учебы (УрФУ).

2. Грамотный профессиональный язык изложения материала,

3. Грамотное оформление ссылок на использованную литературу и библиографии.

4. Общая оценка за итоговую контрольную работу определяется ее содержанием и оформлением научного аппарата.

5. Выполнение и сдача итоговой контрольной работы в строго указанные сроки.

### Рекомендуемая литература

*Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. — 416 с. — ISBN 5-314-00105-5.

*Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами : учебник / М. Армстронг, С. Тейлор. — Санкт-Петербург : Питер, 2018. — 1040 с. — ISBN 978-5-4461-0375-1.

*Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. — Москва : ИНФРА-М, 2002. — 328 с. — ISBN 5-16-001192-7.

## **ИТОГОВАЯ КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА ПО КУРСУ «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ»**

**Тема** контрольной работы: «Направления кадровой стратегии в организации в условиях турбулентности экономики и рынка труда».

**Цель** контрольной работы — овладеть навыком разработки стратегии развития кадрового потенциала организации и корпоративных социальных программ, навыком разработки систем мотивации и оценки персонала.

**Задача** контрольной работы — концептуализировать стратегию развития кадрового потенциала организации, управления мотивацией и системами оценки работников.

### Требования к итоговой контрольной работе

1. Ознакомление с литературой по проблеме и конспектирование необходимой информации.

2. Содержание и оформление работы:

1) Титульный лист (1 страница).

2) План контрольной работы (1 страница). Пункты плана должны соответствовать основным вопросам, рассматриваемым в контрольной работе.

3) Введение (1 страница). Содержит научный аппарат с указанием актуальности темы контрольной работы, цели, задач, методов ее проведения.

4) Основная часть контрольной работы (не менее 5 страниц). Необходимо раскрыть каждый пункт плана контрольной работы.

5) Заключение (1 страница). Содержит выводы и обобщения по исследованному вопросу.

6) Список использованной литературы (1 страница). Расположить по алфавиту не менее 15 работ из списка рекомендуемых информационных ресурсов (с. 277–290).

7) В тексте контрольной работы необходимо сделать ссылки на использованную литературу.

3. Объем контрольной работы — не менее 10 страниц печатного текста.

4. Технические требования к тексту см. в прил. 3.

### Критерии получения зачета за итоговую контрольную работу

1. Наличие самостоятельно выполненной итоговой контрольной работы согласно требованиям (см. выше). Важно раскрыть направления кадровой стратегии организации в условиях турбулентности экономики и рынка труда на примере своего места работы или учебы (УрФУ).

2. Грамотный профессиональный язык изложения материала,

3. Грамотное оформление ссылок на использованную литературу и библиографии.

4. Общая оценка за итоговую контрольную работу определяется ее содержанием и оформлением научного аппарата.

5. Выполнение и сдача итоговой контрольной работы в строго указанные сроки.

### Рекомендуемая литература

*Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. — 416 с. — ISBN 5-314-00105-5.

*Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами : учебник / М. Армстронг, С. Тейлор. — Санкт-Петербург : Питер, 2018. — 1040 с. — ISBN 978-5-4461-0375-1.

*Армстронг М.* Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. — Москва : ИНФРА-М, 2002. — 328 с. — ISBN 5-16-001192-7.

## ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Стратегия организации — это...

- а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (в определенном сегменте рынка);
- б) практическое использование методологии стратегического управления;
- в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
- г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

2. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности — это...

- а) функциональная стратегия;
- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия.

3. Стратегическое управление персоналом возникло:

- а) при государственном планировании трудовых ресурсов в СССР;
- б) со вступлением управления персоналом в этап управления человеческими ресурсами;
- в) с появлением первых отделов кадров в начале XX в.;
- г) в результате внедрения научных разработок Ф. Тейлора американскими компаниями.

4. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей — это...

- а) функциональная стратегия;
- б) бизнес-стратегия;

- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия.

5. Главное отличие управления человеческими ресурсами от традиционного управления кадрами состоит:

а) в интегрировании управления персоналом в общую стратегию бизнеса;

б) в четком разделении функций между линейными руководителями и специалистами служб персонала, устранении почвы для конфликтов между ними;

в) в нацеленности кадровой стратегии на достижение компромисса между экономическими интересами компании и ее социальными партнерами;

г) в непосредственном подчинении кадрового планирования производственному плану.

6. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (в определенном сегменте рынка) — это...

- а) функциональная стратегия;
- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия.

7. Долгосрочные социальные программы компании относятся к задачам:

- а) тактическим;
- б) политическим;
- в) стратегическим;
- г) оперативным.

8. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации — это...

- а) функциональная стратегия;
- б) бизнес-стратегия;
- в) корпоративная стратегия;
- г) стратегия.

9. Назовите этап в развитии методологии стратегического управления, описанный как «реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы»:

- а) долгосрочное планирование;
- б) управление на основе контроля за исполнением;
- в) управление на основе предвидения изменений;
- г) управление на основе гибких экстренных решений.

10. К отличительным чертам стратегии управления персоналом относятся:

- а) связь с насущными, жизненно важными интересами сотрудников;
- б) важность (релевантность) решаемых задач для жизнедеятельности организации, ее успеха или выживания;
- в) связь с высшим уровнем управленческой иерархии;
- г) высокая степень редукции (упрощения) сложных управленческих проблем.

11. Как называется следующий этап в развитии методологии стратегического управления: «...начали возникать неожиданные явления, и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование)»?

- а) долгосрочное планирование;
- б) управление на основе контроля за исполнением;
- в) управление на основе предвидения изменений;
- г) управление на основе гибких экстренных решений.

12. К какому уровню стратегии управления персоналом относится модель социального партнерства?

- а) к общесистемному, содержащему цели, затрагивающие всю систему управления персоналом компании;
- б) к функциональному, характеризующему отдельные постоянно осуществляемые функции управления персоналом;
- в) к специфическому, конкретно ситуационному, связанному с особыми условиями работы компании;

г) к индивидуальному, связанному с персональными условиями работы компании.

13. Как называется этап в развитии методологии стратегического управления, который «складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)»?

- а) долгосрочное планирование;
- б) управление на основе контроля за исполнением;
- в) управление на основе предвидения изменений;
- г) управление на основе гибких экстренных решений.

14. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это...

- а) стратегическое планирование;
- б) среднесрочное планирование;
- в) долгосрочное планирование;
- г) перспективное планирование.

15. Главными достоинствами стратегического управления человеческими ресурсами является возможность:

- а) держать руку на пульсе перемен, быстрее замечать изменения ситуации и реагировать на них;
- б) минимизировать количество увольнений, сократить текучесть кадров;
- в) повысить заработную плату работников и объем социальных льгот;
- г) обеспечить интеграцию человеческих, экономических, технологических ресурсов для решения важнейших задач.

16. Если при планировании важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это...

- а) стратегическое планирование;
- б) среднесрочное планирование;

- в) долгосрочное планирование;
- г) инновационное планирование.

17. Какому типу генеральной стратегии наиболее соответствует стратегия социального партнерства?

- а) стратегии предпринимательства;
- б) стратегии динамического роста;
- в) стратегии прибыльности;
- г) стратегии ликвидации.

18. Эволюционное развитие из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу, это...

- а) стратегическое планирование;
- б) среднесрочное планирование;
- в) долгосрочное планирование;
- г) стратегическое управление.

19. К основополагающим принципам тейлористской модели управления персоналом относятся:

- а) узкая специализация работников, жесткий контроль за ними при приличной зарплате;
- б) научная обоснованность основных функций управления, стабильность рабочего места, поощрение инициативы работников;
- в) децентрализация управления, групповая организация труда, подчиненность личных интересов общим;
- г) подбор здоровых и добросовестных работников, демократический стиль управления, дробление производственных операций.

20. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития — это...

- а) стратегическое планирование;
- б) стратегия;
- в) SWOT-анализ;
- г) стратегическое управление.

21. Как называется стратегическая модель управления персоналом, позволяющая в большей мере обеспечивать солидарность всех участников производства и предотвращать забастовки?

- а) неотейлористская;

- б) индивидуалистическая;
- в) виртуальная;
- г) самоуправленческая.

22. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды — это...

- а) стратегическое планирование;
- б) стратегия;
- в) SWOT-анализ;
- г) стратегическое управление.

23. Кто считает, что стратегия должна: содержать ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела; поддерживать инициативу; концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте; предусматривать такую гибкость поведения, чтобы использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата; обозначать скоординированное руководство; предполагать корректное расписание действий; обеспечивать гарантированные ресурсы?

- а) Г. Минцберг;
- б) Дж. Квин;
- в) М. Портер;
- г) Дж. Мак-Кинси.

24. Оперативный план содержит:

- а) перспективные направления развития предприятия;
- б) точно поставленные цели с описанием мероприятий по их достижению;
- в) примерные задачи для каждого структурного подразделения сроком до двух лет;
- г) примерные задачи для каждого структурного подразделения сроком до полугода.

25. Кто считает, что стратегия — это план действий; стратегия — это прикрытие, т. е. действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников; стратегия — это порядок действий, т. е. план может быть нереализуемым, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае; стратегия — это позиция в окружающей

среде, т. е. связь со своим окружением; стратегия — это перспектива, т. е. видение того состояния, к которому надо стремиться?

- а) Г. Минцберг;
- б) Дж. Квин;
- в) М. Портер;
- г) Дж. Мак-Кинси.

26. Выражение цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм, это...

- а) потенциал;
- б) сценарий;
- в) целевые установки;
- г) миссия.

27. Основные функции планирования на предприятии:

- а) руководство, прогнозирование, регулирование, контроль;
- б) обеспечение, регулирование, контроль;
- в) руководство, обеспечение, координирование, регулирование, анализ и контроль;
- г) регулирование, планирование, контроль.

28. Долгосрочные результаты, которые стремится достичь организация для осуществления своей миссии, это...

- а) потенциал;
- б) сценарий;
- в) целевые установки;
- г) миссия.

29. Стратегический менеджмент, определяемый как «процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие организации с ее окружением», это...

- а) стратегическое планирование;
- б) стратегия;
- в) стратегический менеджмент;
- г) стратегическое управление.

30. Источник формирования конкурентного преимущества организации — это...

- а) потенциал;
- б) сценарий;
- в) целевые установки;
- г) миссия.

31. Методы планирования на предприятии:

- а) расчетно-аналитический, балансовый, экономико-математический, программно-целевой, графоаналитический;
- б) аналитический, синтетический, балансовый;
- в) базисных индексов, экономико-математический, балансовый;
- г) экономический, социальный, управленческий.

32. Параметры отраслей, рынков и макросреда бизнеса — это...

- а) потенциал;
- б) сценарий;
- в) целевые установки;
- г) миссия.

33. Что определяется следующим образом: «...комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долгосрочное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития»?

- а) стратегическое планирование;
- б) стратегия;
- в) стратегический менеджмент;
- г) стратегическое управление.

34. Если «управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленных на достижение определенных результатов», то какая это сторона стратегического управления?

- а) функциональная;
- б) процессная;
- в) элементная;
- г) диффузная.

35. Виды планирования на предприятии:

- а) оперативное, стратегическое;
- б) производственное, структурное, оперативное;
- в) текущее, тактическое, стратегическое, генерально-целевое;
- г) инвенциональное, субинвенциональное, тактическое.

36. Если «управление рассматривается как действия по выявлению и разрешению проблем, т. е. как процесс подготовки и принятия решений», то какая это сторона стратегического управления?

- а) функциональная;
- б) процессная;
- в) элементная;
- г) документационная.

37. Как называется уровень знаний методологии стратегического управления, который «дает понимание общих подходов, принципов, форм организации системы и включает следующие науки: теорию систем, кибернетику, теорию организации и др.»?

- а) конкретная методология наук;
- б) методология, методика и технология стратегического управления;
- в) общефилософский;
- г) общенаучный.

38. Методы планирования прибыли предприятия:

- а) дедуктивный, индуктивный;
- б) аналитический, прямого счета, совмещенного расчета;
- в) балансовый, аналитический, программно-целевой;
- г) 1 С, совещательный, индивидуалистский.

39. Если «управление рассматривается как деятельность по организации взаимосвязей определенных структурных элементов», то какая это сторона стратегического управления?

- а) функциональная;
- б) процессная;
- в) элементная;
- г) диффузная.

40. Как называется уровень знаний методологии стратегического управления, который представляет собой «совокупность знаний об управлении в социально-экономических системах (статистика, менеджмент, социология, право, макроэкономика, микроэкономика, теория управления и др.)»?

- а) конкретная методология наук;
- б) методология, методика и технология стратегического управления;
- в) общефилософский;
- г) общенаучный.

41. Как называется следующий принцип стратегического менеджмента: «Организация, действующая в динамичных условиях внешней среды, должна обладать единством целей, интересов и принципов управления»?

- а) разделение труда;
- б) экономичность и эффективность;
- в) единство направления;
- г) выделение доминанты развития.

42. Принципы планирования на предприятии:

- а) точность, организованность, целенаправленность;
- б) непрерывность, очередность, единство, участие, доказательность;
- в) непрерывность, гибкость, участие, точность, единство;
- г) таксономия, экономия, эргономика.

43. Укажите правильную последовательность этапов планирования на предприятии:

- а) определение целей и задач; оценка ресурсов; определение временных рамок и методов оценки; образование команды; управление рисками;
- б) оценка ресурсов; определение целей и задач; определение приоритетов целей и задач; образование команды; определение временных рамок и методов оценки; создание конкурентных преимуществ; управление рисками и разработка альтернативного плана действий;

в) оценка ресурсов; оценка рисков; образование команды; определение целей и задач; определение временных рамок и методов оценки; внедрение плана;

г) образование команды; оценка ресурсов; определение целей и задач; определение приоритетов целей и задач; определение временных рамок и методов оценки; создание конкурентных преимуществ; управление рисками и разработка альтернативного плана действий.

44. Методы финансового планирования на предприятии:

а) балансовый, расчетно-аналитический, нормативный, программно-целевой, экономико-математическое моделирование;

б) издержек и прибылей, балансовый, аналитический, базисно-индексный;

в) программно-целевой, балансовый, графический, аналитический;

г) базисно-индексный, балансовый, государственная поддержка.

45. Как называется уровень знаний методологии стратегического управления, если на этом уровне «управление наиболее приближено к практической деятельности и призвано реализовать достижения других наук»?

а) конкретная методология наук;

б) методология, методика и технология стратегического управления;

в) общефилософский;

г) общенаучный.

46. Роль планирования в деятельности предприятия связывают:

а) с трудовыми ресурсами;

б) с трудовыми и финансовыми ресурсами;

в) с финансовыми ресурсами и, в первую очередь, с деньгами;

г) с руководством.

47. Как называется уровень знаний методологии стратегического управления, если он представляет собой «совокупность взглядов, знаний о явлениях окружающего мира» и если его образуют такие науки, как философия, математика, теория информации и др.?

- а) конкретная методология наук;
- б) методология, методика и технология стратегического управления;
- в) общефилософский;
- г) общенаучный.

48. Как называется следующий принцип стратегического менеджмента: «Применение достижений системного, ситуационного подходов, науки о человеческом поведении к управлению и формированию организации для достижения ее целей. Определение на базе научного анализа лучших способов выполнения задач»?

- а) разделение труда;
- б) экономичность и эффективность;
- в) единство направления;
- г) научность.

49. Как называются цели, отражающие концепцию развития фирмы и разрабатываемые на длительную перспективу?

- а) стратегические;
- б) общие;
- в) специфические;
- г) перспективные.

50. Как называется следующий принцип стратегического менеджмента: «Определение перспективы, которая открывается перед организацией, с точки зрения роста, нормы прибыли, стабильности и технологии; выделение на этой основе стратегических зон хозяйствования и стратегических хозяйственных центров»?

- а) разделение труда;
- б) экономичность и эффективность;
- в) единство направления;
- г) выделение доминанты развития.

51. Реализация стратегии как этап стратегического управления — это...

- а) когда высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами;

б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации;

в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии;

г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к ее изменениям.

52. Как называется следующий принцип стратегического менеджмента: «Разработка и реализация стратегии организации строится исходя из имеющихся ресурсов и нацелена на превышение результатов над затратами в определенном плановом периоде»?

а) разделение труда;

б) экономичность и эффективность;

в) единство направления;

г) выделение доминанты развития.

53. К какой подсистеме относится следующая ключевая цель организации (промышленного предприятия): сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов?

а) маркетинг;

б) научно-исследовательские разработки (инновации);

в) финансы;

г) менеджмент.

54. Как называется следующий принцип стратегического менеджмента: «Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами организации»?

а) разделение труда;

б) подчиненность личных интересов общим;

в) единство направления;

г) выделение доминанты развития.

55. К какой концепции относится следующее определение: «Модель представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для отображения и сравнительного анализа стратегических позиций направлений хозяйственной деятельности организации»?

- а) к концепции Бостонской консультативной группы;
- б) к концепции Джeneral Электрик / Мак-Кинси;
- в) к концепции Артур Д. Литтл;
- г) к концепции конкуренции Shell / DPM.

56. Как называется принцип стратегического управления, согласно которому деятельность организации нацелена на выполнение работы большей по объему и лучшей по качеству при одних и тех же условиях?

- а) разделение труда;
- б) экономичность и эффективность;
- в) единство направления;
- г) выделение доминанты развития.

57. Стратегический выбор (собственно планирование) как этап стратегического управления — это...

- а) когда высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами;
- б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации;
- в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии;
- г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к ее изменениям.

58. Целью планирования деятельности организации является:

- а) обоснование расхода всех видов ресурсов;
- б) определение целей, средств и сил;
- в) определение будущей прибыли;
- г) распределение прибыли.

59. Характерные черты стратегического планирования — это...

- а) направленность на средне- и долгосрочную перспективу; ориентация на достижение ключевых целей; увязка целей с имеющимися ресурсами и возможностями; учет воздействия внешних

факторов на объекты планирования; адаптивность к изменяющимся условиям;

б) направленность на долгосрочную перспективу; ориентированность на целую группу результатов; адаптивность к изменяющимся условиям; увязка ресурсов во времени и друг с другом;

в) целенаправленное решение нескольких проблем, наиболее важных для предприятия; всесторонний учет рисков и изменений экономической и политической ситуаций; длительный срок выполнения плана (минимум 5 лет);

г) направленность на краткосрочную перспективу; ориентация на недельные цели; учет политических и экономических показателей рынка.

60. К какой подсистеме относится следующая ключевая цель организации (промышленного предприятия): «Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов»?

а) маркетинг;

б) научно-исследовательские разработки (инновации);

в) финансы;

г) менеджмент.

61. Стратегический анализ как этап стратегического управления — это...

а) когда высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами;

б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации;

в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии;

г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к ее изменениям.

62. Как называются цели, разрабатываемые в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном

отделении фирмы и выражающиеся в количественных и качественных показателях?

- а) стратегические;
- б) общие;
- в) специфические;
- г) перспективные.

63. К какой подсистеме относится следующая ключевая цель организации (промышленного предприятия): «Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников, повышения уровня их удовлетворенности и заинтересованности в работе»?

- а) маркетинг;
- б) научно-исследовательские разработки (инновации);
- в) персонал;
- г) менеджмент.

64. Какие этапы включает процесс стратегического планирования?

а) формулирование целей и задач; рассмотрение благоприятных и неблагоприятных перспектив для предприятия, связанных с условиями внешней среды; определение имеющихся ресурсов; разработка и внедрение стратегии;

б) формулирование целей и задач; анализ внешнего окружения и имеющихся в распоряжении ресурсов; определение стратегически благоприятных обстоятельств; определение стратегически неблагоприятных угроз и обстоятельств; установление масштабов стратегии; принятие стратегии и ее внедрение; контроль;

в) формулирование целей и задач; анализ имеющихся ресурсов и определение их количества на перспективу; определение угроз и благоприятных обстоятельств для внедрения стратегии; разработка стратегии; внедрение стратегии;

г) формулирование целей и задач; анализ мировой конъюнктуры рынка; определение стратегического взгляда на далекую перспективу; определение стратегически неблагоприятных угроз и обстоятельств; установление масштабов стратегии; принятие стратегии.

65. К какой подсистеме относится следующая ключевая цель организации (промышленного предприятия): «Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж)»?

- а) маркетинг;
- б) научно-исследовательские разработки (инновации);
- в) финансы;
- г) менеджмент.

66. К какой концепции относится следующее определение: «Матрица этой модели, как и матрица GE / McKinsey, является двухфакторной матрицей размерности  $3 \times 3$ , базирующейся на множественных оценках как качественных, так и количественных параметров бизнеса»?

- а) к концепции Бостонской консультативной группы;
- б) к концепции Джeneral Электрик / Мак-Кинси;
- в) к концепции Артур Д. Литтл;
- г) к концепции конкуренции Shell / DPM.

67. Для модели Бостонской консультативной группы характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите, какая стратегия соответствует такой характеристике: «Довольствоваться своим положением, либо сокращать, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации».

- а) «Собаки»;
- б) «Дойные коровы»;
- в) «Трудные дети»;
- г) «Звезды».

68. К какой подсистеме относится следующая ключевая цель организации (промышленного предприятия): «Достичь наивысшей производительности труда при производстве всех (или определенных) видов продукции»?

- а) маркетинг;
- б) производство;
- в) финансы;
- г) менеджмент.

69. Какие функции выполняет оперативно-производственное планирование?

а) установление производственных заданий различным структурным подразделениям; разработка планов запуска-выпуска продукции;

б) оперативный контроль; учет и регулирование выполнения плана;

в) подготовка цехов и структурных подразделений к выполнению плановых заданий; разработка нормативов запуска-выпуска продукции; расчет минимально допустимой прибыли;

г) оперативный учет; разработка нормативно-правовой базы РФ; расчет средней заработной платы персонала.

70. К какой подсистеме относится следующая ключевая цель организации (промышленного предприятия): «Выйти на первое место по продаже продукции (определенного вида) на рынке»?

а) маркетинг;

б) научно-исследовательские разработки (инновации);

в) финансы;

г) менеджмент.

71. К какой концепции относится следующее определение: «Основное теоретическое положение модели состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией»?

а) к концепции Бостонской консультативной группы;

б) к концепции Джeneral Электрик / Мак-Кинси;

в) к концепции Артур Д. Литтл;

г) к концепции конкуренции Shell / DPM.

72. Для модели Бостонской консультативной группы характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите, какая стратегия соответствует такой характеристике: «Стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке».

а) «Собаки»;

- б) «Дойные коровы»;
- в) «Трудные дети»;
- г) «Звезды».

73. Если бизнес организации, вовлеченной в весьма привлекательный и перспективный с точки зрения состояния рынка бизнес, обладает относительно незначительными конкурентными преимуществами, то по матрице GE / McKinsey этот бизнес является:

- а) пограничным;
- б) сомнительным;
- в) проигравшим;
- г) победившим.

74. Задачей балансового метода планирования является:

- а) оптимальное распределение издержек и прибыли;
- б) поиск альтернативных вариантов вложения инвестиций;
- в) обеспечение соответствия между распределяемыми потребностями и возможными ресурсами;
- г) выбор платежных систем.

75. Для модели Бостонской консультативной группы характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите, какая стратегия соответствует данной характеристике: «Либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес».

- а) «Собаки»;
- б) «Дойные коровы»;
- в) «Трудные дети»;
- г) «Звезды».

76. Какая система лучше оценивает эффективность разработанных планов?

- а) система натуральных и финансовых показателей;
- б) система натуральных и стоимостных показателей;
- в) система базисных и индексных коэффициентов;
- г) система стимулирования и мотивации персонала.

77. Методика планирования позволяет:

- а) разработать такой план, выполнение которого принесет предприятию наибольшую прибыль;
- б) изменять весь объем работ при изменении условий их выполнения;
- в) выполнить анализ всего объема работ, учитывая условия их выполнения;
- г) успешно реализовывать проведение совещаний.

78. Если для позиции, занятой предприятием, характерны наивысшая степень привлекательности рынка и относительно сильные преимущества организации на нем, то какая это позиция?

- а) Победитель 1;
- б) Победитель 2;
- в) Победитель 3;
- г) Победитель 4.

79. Для модели Бостонской консультативной группы характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите, какая стратегия соответствует такой характеристике: «Стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке».

- а) «Собаки»;
- б) «Дойные коровы»;
- в) «Трудные дети»;
- г) «Звезды».

80. Если в матрице GE / McKinsey виды бизнеса попадают в три клетки, расположенные вдоль диагонали, идущей от нижнего левого края матрицы к верхнему правому краю матрицы, то они являются:

- а) пограничными;
- б) сомнительными;
- в) проигравшими;
- г) победившими.

81. Если для позиции, занятой предприятием, характерны средняя привлекательность рынка и низкий уровень относительных преимуществ организации на рынке, то какая это позиция?

- а) Проигравший 1;
- б) Проигравший 2;
- в) Проигравший 3;
- г) Проигравший 4.

82. По приведенной характеристике определите стадию зрелости отрасли бизнеса согласно модели ADL: «На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей “увеличивающегося доходного пирога”».

- а) рождение;
- б) рост;
- в) зрелость;
- г) старость.

83. По приведенной характеристике определите наименование конкурентной позиции вида бизнеса согласно модели ADL: «На этой позиции вид бизнеса добивается прибыли, специализируясь в узкой и относительно защищенной нише, будь то специализация на небольшой части большого рынка или на определенном подтипе продукции».

- а) ведущая;
- б) сильная;
- в) заметная;
- г) прочная.

84. Если в матрице GE/McKinsey виды бизнеса попадают в три клетки в нижнем правом углу матрицы, а значит, обладают по крайней мере одним из низших и не обладают ни одним из высших параметров, откладываемых на осях X и Y, то они являются:

- а) пограничными;
- б) сомнительными;
- в) проигравшими;
- г) победившими.

85. По модели Shell/DPM определите, какая возможна стратегия инвестирования для организации на позиции «Стратегия свертывания бизнеса»:

а) инвестируйте осторожно и небольшими порциями, будучи уверенным, что отдача будет скорой, и постоянно проводите тщательный анализ своего экономического положения;

б) поскольку маловероятно, что, попадая на эту позицию, организация будет продолжать зарабатывать существенный доход, постольку предлагаемой стратегией будет не развивать данный вид бизнеса, а постараться превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу, а затем использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса;

в) никаких инвестиций; все управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности; стараться удерживаться на данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать бизнес;

г) необходимо сделать все, чтобы избавиться от такого бизнеса, и чем скорее, тем лучше.

86. Какую цель преследует бизнес-план?

а) привлечь денежные средства;

б) расширить ассортимент продукции;

в) выпустить запланированный объем продукции;

г) повысить доход руководства компании.

87. Если виды бизнеса в матрице GE/McKinsey имеют лучшие или средние по сравнению с остальными значения факторов привлекательности рынка и преимуществ организации на рынке, то они являются:

а) пограничными;

б) сомнительными;

в) проигравшими;

г) победившими.

88. Если для позиции, занятой организацией, характерны наивысшая степень привлекательности рынка и средний уровень относительных преимуществ организации, то какая это позиция?

а) Победитель 1;

б) Победитель 2;

в) Победитель 3;

г) Победитель 4.

89. По модели Shell/DPM определите, какие возможны стратегии инвестирования для организации на позиции «Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство»:

а) поскольку маловероятно, что, попадая на эту позицию, организация будет продолжать зарабатывать существенный доход, постольку предлагаемой стратегией будет не развивать данный вид бизнеса, а постараться превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу, а затем использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса;

б) инвестировать или покинуть данный бизнес;

в) никаких инвестиций; все управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности; стараться удерживаться на данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать бизнес;

г) необходимо сделать все, чтобы избавиться от такого бизнеса, и чем скорее, тем лучше.

90. Какой раздел плана развития предприятия считается основным?

а) маркетинговый и сбытовой план;

б) производственная программа;

в) план технического развития;

г) план кадровой политики.

91. Если позиция занята организацией, у которой рыночная привлекательность бизнеса держится на среднем уровне, но при этом ее преимущества на рынке очевидны и сильны, то какая это позиция?

а) Победитель 1;

б) Победитель 2;

в) Победитель 3;

г) Победитель 4.

92. По модели Shell/DPM определите стратегию инвестирования, возможную для организации на позиции «Стратегия роста»:

а) стараться сохранить занимаемые позиции; позиция может обеспечивать необходимые финансовые средства для самофинансирования и давать также дополнительные деньги, которые можно инвестировать в другие перспективные области бизнеса;

б) инвестировать, если бизнес-область стоит того, делая при этом необходимый детальный анализ инвестиций; чтобы переместиться на позицию лидера, потребуются большие инвестиции; бизнес-область рассматривается как весьма подходящая для инвестирования, если она может обеспечить усиление конкурентных преимуществ;

в) инвестировать осторожно и небольшими порциями, будучи уверенным, что отдача будет скорой, и постоянно проводить тщательный анализ своего экономического положения;

г) никаких инвестиций; все управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности; стараться удерживаться на данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать бизнес.

93. Если для позиции, занятой организацией, характерны низкая привлекательность рынка и средний уровень относительных преимуществ организации на рынке, а также отсутствие особых сильных сторон или возможностей, то какая это позиция?

- а) Проигравший 1;
- б) Проигравший 2;
- в) Проигравший 3;
- г) Проигравший 4.

94. По модели Shell / DPM определите, для какой позиции организации характерна «Стратегия частичного свертывания»:

а) отрасль привлекательна, и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается;

б) отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции, является одним из лидеров, находящихся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса; рынок умеренно растущий или стабильный, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента;

в) организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли, являясь здесь если не лидером, то одним из лидеров; рынок стабильный, но сокращающийся, а норма прибыли в отрасли — снижающаяся; существует определенная угроза

и со стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высокая, а издержки низкие;

г) организация занимает средние позиции в непривлекательной отрасли; никаких особо сильных сторон и фактически никаких возможностей для развития у организации нет; рынок непривлекателен (низкая норма прибыли, потенциальные излишки производственных мощностей, высокая плотность капитала в отрасли).

95. Если позиция организации определяется низкой привлекательностью рынка и низким уровнем относительных преимуществ организации в данном виде бизнеса, то какая это позиция?

- а) Проигравший 1;
- б) Проигравший 2;
- в) Проигравший 3;
- г) Проигравший 4.

96. По приведенной характеристике определите стадию зрелости отрасли согласно модели ADL: «Отрасль, находящаяся на этой стадии, как правило, является возникшей недавно как осознание существования некоторой неудовлетворенной потребности группы потребителей или путем развития рынков товаров, основанных на новых технологиях, ранее не существовавших или не использовавшихся для удовлетворения определенных потребностей потребителя. Основными характеристиками такой отрасли являются изменения в технологии, энергичный поиск новых потребителей и фрагментарность предложений на быстро меняющемся рынке».

- а) рождение;
- б) рост;
- в) зрелость;
- г) старость.

97. По модели Shell/DPM определите стратегию инвестирования, которая возможна для организации на позиции «Удвоить объем производства или свернуть бизнес»:

- а) инвестировать или покинуть данный бизнес;
- б) поскольку маловероятно, что, попадая на эту позицию, организация будет продолжать зарабатывать существенный доход,

постольку предлагаемой стратегией будет не развивать данный вид бизнеса, а постараться превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу и затем использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса;

в) никаких инвестиций; все управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности; стараться удерживаться на данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать бизнес;

г) необходимо сделать все, чтобы избавиться от такого бизнеса, и чем скорее, тем лучше.

98. По приведенной характеристике определите стадию зрелости отрасли согласно модели ADL: «На данной стадии происходит полное насыщение рынка. Все или большинство потенциальных покупателей приобретают продукцию достаточно регулярно».

а) рождение;

б) рост;

в) зрелость;

г) старость.

99. По модели Shell/DPM определите стратегию инвестирования, которая возможна для организации на позиции «Стратегия частичного свертывания»:

а) продолжать инвестирование в бизнес, пока отрасль продолжает расти, для того, чтобы защитить свои ведущие позиции; потребуются большие капиталовложения (больше, чем может быть обеспечено за счет собственных активов);

б) инвестировать или покинуть данный бизнес;

в) стараться сохранить занимаемые позиции; позиция может обеспечивать необходимые финансовые средства для самофинансирования и давать также дополнительные деньги, которые можно инвестировать в другие перспективные области бизнеса;

г) поскольку маловероятно, что, попадая на эту позицию, организация будет продолжать зарабатывать существенный доход, постольку предлагаемой стратегией будет не развивать данный вид бизнеса, а постараться превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу, а затем использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса.

100. По приведенной характеристике определите стадию зрелости отрасли согласно модели ADL: «На данной стадии покупатели постепенно теряют интерес к продукции либо потому, что новые и более качественные ее заменители начинают вытеснять старую продукцию, либо потому, что меняются потребительские предпочтения или вкусы покупателей».

- а) рождение;
- б) рост;
- в) зрелость;
- г) старость.

101. Общий бюджет предприятия делится на следующие основные части:

- а) операционный бюджет и бюджет продаж;
- б) бюджет продаж и бюджет производства;
- в) операционный бюджет и финансовый бюджет;
- г) инвестиционный фонд.

102. По модели Shell/DPM определите стратегию инвестирования, которая возможна для организации на позиции «Продолжать бизнес с осторожностью»:

- а) необходимо сделать все, чтобы избавиться от такого бизнеса, и чем скорее, тем лучше;
- б) инвестировать осторожно и небольшими порциями, будучи уверенным, что отдача будет скорой, и постоянно проводить тщательный анализ своего экономического положения;
- в) инвестировать или покинуть данный бизнес;
- г) никаких инвестиций; все управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности; стараться удерживаться на данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать бизнес.

103. По приведенной характеристике определите наименование конкурентной позиции вида бизнеса согласно модели ADL: «Этот вид бизнеса имеет определенные особенности и преимущества. Это, как правило, один из лидеров в слабо концентрированных отраслях, где все конкуренты находятся примерно на одном уровне и ни один из них не доминирует. Если у него есть своя ниша, то этот вид

бизнеса находится в относительной безопасности от конкурентов, и обычно ему удастся вскоре значительно улучшить свое конкурентное положение».

- а) ведущая;
- б) сильная;
- в) заметная;
- г) прочная.

104. Какой раздел завершает бизнес-план?

- а) резюме;
- б) финансовый план;
- в) маркетинговый план;
- г) благодарность сотрудникам.

105. По модели Shell/DPM определите стратегию инвестирования, которая возможна для организации на позиции «Стратегия усиления конкурентных преимуществ»:

а) инвестировать, если бизнес-область стоит того, проведя при этом необходимый детальный анализ инвестиций; чтобы переместиться на позицию лидера, потребуются большие инвестиции; бизнес-область рассматривается как весьма подходящая для инвестирования, если она может обеспечить усиление конкурентных преимуществ;

б) продолжать инвестирование в бизнес, пока отрасль продолжает расти, для того, чтобы защитить свои ведущие позиции; потребуются большие капиталовложения (больше, чем может быть обеспечено за счет собственных активов);

в) инвестировать или покинуть данный бизнес;

г) никаких инвестиций; все управление должно быть сориентировано на баланс потока денежной наличности; стараться удерживаться на данной позиции до тех пор, пока она приносит прибыль; постепенно сворачивать бизнес.

106. По приведенной характеристике определите наименование конкурентной позиции вида бизнеса согласно модели ADL: «Вид бизнеса обычно сам выбирает стратегии, независимо от поведения своих конкурентов, и имеет определенные преимущества перед ними. Относительная доля на рынке в 1,5 раза больше, чем для

самого крупного ближайшего конкурента, но абсолютного преимущества у такого вида бизнеса нет».

- а) ведущая;
- б) сильная;
- в) заметная;
- г) прочная.

107. Анализ отклонения от плана проводят по следующей методике:

- а) к фактическим данным прибавляют плановые значения;
- б) из фактических данных вычитают плановые значения;
- в) фактические данные делят на плановые значения;
- г) плановые значения делят на фактические данные.

108. При разработке производственной программы опираются:

- а) на информацию о спросе физических и юридических лиц на продукцию предприятия;
- б) на резервы мощностей предприятия;
- в) на актуальные макроэкономические явления в стране;
- г) на данные, полученные от клиентов компании.

109. По приведенной характеристике определите наименование конкурентной позиции вида бизнеса согласно модели ADL: «Только один представитель бизнеса, если такой вообще есть, может занимать данную позицию в отрасли. Позиция часто является результатом квазимонополии или сильно защищенного технологического лидерства».

- а) ведущая;
- б) сильная;
- в) заметная;
- г) прочная.

110. По модели Shell/DPM определите стратегию инвестирования, которая возможна для организации на позиции «Стратегия генератора денежной наличности»:

а) инвестировать, если бизнес-область стоит того, делая при этом необходимый детальный анализ инвестиций; чтобы переместиться на позицию лидера, потребуются большие инвестиции; бизнес-область рассматривается как весьма подходящая для

инвестирования, если она может обеспечить усиление конкурентных преимуществ;

б) инвестировать осторожно и небольшими порциями, будучи уверенным, что отдача будет скорой, и постоянно проводить тщательный анализ своего экономического положения;

в) поскольку никакого развития данного бизнеса в будущем не потребуется, то стратегия состоит в том, чтобы делать незначительные инвестиции, извлекая максимальный доход;

г) необходимо сделать все, чтобы избавиться от такого бизнеса, и чем скорее, тем лучше.

111. По приведенной характеристике определите наименование конкурентной позиции вида бизнеса согласно модели ADL: «Такой вид бизнеса не будет иметь сильных сторон ни в настоящем, ни в будущем. Единственный возможный стратегический отклик для такого положения бизнеса, помимо деинвестирования, — попытаться на некоторое время продлить его существование».

а) слабая;

б) нежизнеспособная;

в) заметная;

г) прочная.

112. Определение каких видов заработной платы предусматривает планирование фонда оплаты труда?

а) средней, основной, дополнительной;

б) почасовой, номинальной, средней;

в) номинальной, средней, премиальной;

г) МРОТ.

113. По приведенной характеристике определите наименование конкурентной позиции вида бизнеса согласно модели ADL: «Данная позиция может означать, что вид бизнеса имеет ряд критически слабых сторон, мешающих ему в конечном счете стать центром генерации прибыли для организации».

а) ведущая;

б) слабая;

в) заметная;

г) нежизнеспособная.

114. По модели Shell/DPM определите позицию организации под названием «Лидер бизнеса»:

а) отрасль привлекательна и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается;

б) отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции; организация является одним из лидеров, находящихся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса; рынок умеренно растущий или стабильный, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента;

в) организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли, являясь здесь если не лидером, то одним из лидеров; рынок стабильный, но сокращающийся, а норма прибыли в отрасли — снижающаяся; существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высокая, а издержки низкие;

г) организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли; поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки (почти такие же, как у отраслевого лидера), то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом.

115. По модели Shell/DPM определите стратегию инвестирования, которая возможна для организации на позиции «Лидер бизнеса»:

а) необходимо сделать все, чтобы избавиться от такого бизнеса, и чем скорее, тем лучше;

б) инвестировать или покинуть данный бизнес;

в) инвестировать осторожно и небольшими порциями, будучи уверенным, что отдача будет скорой, и постоянно проводить тщательный анализ своего экономического положения;

г) продолжать инвестирование в бизнес, пока отрасль продолжает расти, для того, чтобы защитить свои ведущие позиции; потребуются большие капиталовложения (больше, чем может быть обеспечено за счет собственных активов).

116. По модели Shell/DPM определите, для какой позиции организации характерна «Стратегия роста»:

а) отрасль привлекательна, и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается;

б) отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции, являясь одним из лидеров, находящихся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса; рынок умеренно растущий или стабильный, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента;

в) организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли, являясь здесь если не лидером, то одним из лидеров; рынок стабильный, но сокращающийся, а норма прибыли в отрасли — снижающаяся; существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высокая, а издержки низкие;

г) организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли; поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевого лидера), то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом.

117. Распределение планового задания между участками цеха, а также его доведение до производственных участков и рабочих мест представляет собой планирование:

а) оперативное;

б) производственное;

в) внутрицеховое;

г) корпоративное.

118. По модели Shell/DPM определите, для какой позиции организации характерна «Стратегия свертывания бизнеса»:

а) организация занимает средние позиции в непривлекательной отрасли; никаких особо сильных сторон и фактически никаких возможностей для развития у организации нет; рынок непривлекателен (низкая норма прибыли, потенциальные излишки производственных мощностей, высокая плотность капитала в отрасли);

- б) организация занимает слабые позиции в привлекательной отрасли;
- в) организация занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли;
- г) организация занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли.

119. Какой из методов считается наиболее эффективным средством планирования прибыли?

- а) расчет амортизационных отчислений линейным способом на минимальный срок;
- б) определение точки безубыточности;
- в) бюджетирование и контроллинг;
- г) секвестирование бюджета.

120. По модели Shell / DPM определите, для какой позиции организации характерна «Стратегия генератора денежной наличности»:

а) отрасль привлекательна, и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается;

б) отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции, являясь одним из лидеров, находящихся на стадии зрелости жизненного цикла данного бизнеса; рынок умеренно растущий или стабильный, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента;

в) организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли, являясь здесь если не лидером, то одним из лидеров; рынок стабильный, но сокращающийся, а норма прибыли в отрасли — снижающаяся; существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высокая, а издержки низкие;

г) организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли; поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки (почти такие же, как и у отраслевого лидера), то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом.

121. Что является объектом финансового планирования?

- а) формирование фондов обращения и накопления;
- б) размер и направление потоков денежных средств;
- в) формирование производственного фонда, фонда оплаты труда и резервного фонда;
- г) субъект финансирования.

122. По модели Shell/DPM определите, для какой позиции организации характерна «Стратегия усиления конкурентных преимуществ»:

а) отрасль привлекательна, и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается;

б) отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции, являясь одним из лидеров, находящихся на стадии зрелости жизненного цикла данного бизнеса; рынок умеренно растущий или стабильный, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента;

в) организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли, являясь здесь если не лидером, то одним из лидеров; рынок стабильный, но сокращающийся, а норма прибыли в отрасли — снижающаяся; существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высокая, а издержки низкие;

г) организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли; поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки (почти такие же, как у отраслевого лидера), то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом.

123. По модели Shell/DPM определите, для какой позиции организации характерна стратегия «Продолжать бизнес с осторожностью»:

а) отрасль привлекательна, и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается;

б) отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции, являясь одним из лидеров, находящихся на стадии зрелости жизненного цикла данного бизнеса; рынок умеренно растущий или стабильный, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо другого сильного конкурента;

в) организация занимает средние позиции в отрасли со средней привлекательностью; никаких особых сильных сторон или возможностей дополнительного развития у организации не существует; рынок растет медленно; медленно снижается среднеотраслевая норма прибыли;

г) организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли; поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки (почти такие же, как у отраслевого лидера), то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом.

124. Какие статьи включают в раздел бизнес-плана «Инвестиционная деятельность»?

а) затраты на НИОКР, капитальные вложения непроизводственного характера;

б) эмиссия ценных бумаг, затраты на НИОКР;

в) затраты на НИОКР, выплата дивидендов, долгосрочные капитальные вложения;

г) торги на бирже сырья.

125. По модели Shell/DPM определите, для какой позиции организации характерна стратегия «Удвоить объем производства или свернуть бизнес»:

а) организация занимает средние позиции в непривлекательной отрасли; никаких особо сильных сторон и фактически никаких возможностей для развития у организации нет; рынок непривлекателен (низкая норма прибыли, потенциальные излишки производственных мощностей, высокая плотность капитала в отрасли);

б) организация занимает слабые позиции в привлекательной отрасли;

в) организация занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли;

г) организация занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли.

126. Что представляет собой прогноз бухгалтерского баланса предприятия?

а) финансовый документ, отражающий примерное распределение денежных средств по структурным подразделениям предприятия;

б) финансовый документ, отражающий потоки и оттоки денежных средств предприятия в разрезе различных видов деятельности;

в) прогнозный документ, отражающий источники формирования капитала и средства его размещения как показатель финансового состояния предприятия на определенный момент в будущем;

г) 1 С-бухгалтерия.

127. Какой метод прогнозирования и планирования считается самым сложным?

а) моделирование с использованием метода сценариев;

б) экстраполяция;

в) интерполяция;

г) сегрегация.

128. На какой срок разрабатывается текущий план работы предприятия?

а) на 1 год;

б) на 2–3 года;

в) минимум на 5 лет;

г) не менее чем на 10 лет.

129. По модели Shell/DPM определите, для какой позиции организации характерна стратегия «Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать производство»:

а) организация занимает средние позиции в непривлекательной отрасли; никаких особо сильных сторон и фактически никаких возможностей для развития у организации нет; рынок непривлекателен (низкая норма прибыли, потенциальные излишки производственных мощностей, высокая плотность капитала в отрасли);

б) организация занимает слабые позиции в привлекательной отрасли;

- в) организация занимает слабые позиции в умеренно привлекательной отрасли;
- г) организация занимает слабые позиции в непривлекательной отрасли.

130. Виды стратегий по И. Ансоффу:

- а) стратегия проникновения на рынок;
- б) стратегия «дикой орхидеи»;
- в) стратегия бизнес-плана;
- г) наступательная стратегия.

## ГЛОССАРИЙ

**Аппарат управления** — совокупность управленческих работников (руководителей, специалистов, других служащих) какой-либо организации, выполняющих функции по управлению ею или другими организациями.

**Вид профессиональной деятельности** — 1) Определенные методы, способы, приемы, характер воздействия на объект профессиональной деятельности с целью его изменения, преобразования. 2) Совокупность трудовых функций, требующих обязательной профессиональной подготовки, рассматриваемых в контексте определенной сферы их применения, с присущими этой сфере специфическими объектами, условиями, инструментами, характером и результатами труда. 3) Совокупность обобщенных трудовых функций (см.), имеющих близкий характер, результаты и условия труда.

**Делегирование полномочий** — передача части прав и обязанностей одних должностных лиц другим. Может осуществляться на заранее оговоренные сроки.

**Задача профессиональной деятельности** — см. Профессиональная задача.

**Идентификация** — 1) Отождествление себя с другим человеком, группой людей, коллективом, что помогает овладевать различными видами деятельности, усваивать нормы поведения и социальные ценности. 2) Отождествление кем-либо одного человека с другим, их способностей, навыков, возможностей. 3) Отождествление способностей человека с требованиями, предъявляемыми к нему какой-либо социальной ролью (например, специалист по управлению персоналом сравнивает качества работника с требованиями должности, в которой тому предстоит работать, на предмет их тождественности).

**Иерархия** — порядок подчинения низших должностей, подразделений, органов высшим.

**Иерархия ценностей персонала** — ступени подчинения мотивов, побуждающих работников к эффективной деятельности. Например: 1) интересная работа и сознание полезности личного вклада; 2) размер оплаты труда; 3) справедливость оценки труда со стороны руководителя; 4) возможность участия в принятии решений; 5) стабильность занятости в компании и перспективы служебного роста.

**Изучение документов** — метод исследования, широко распространенный в кадровой работе, основным содержанием которого является сбор письменных материалов об изучаемом объекте или явлении и их анализ (контент-анализ) посредством специально разработанных методических приемов. Позволяет обстоятельно исследовать процесс развития явления или характеристики объекта по отдельным позициям, а также в целом.

**Информация о персонале** — совокупность всех оперативных сведений, а также процессов их обработки для кадрового планирования. Отвечает следующим требованиям: простоты — информация содержит только те данные и только в том объеме, которые необходимы в данном конкретном случае; наглядности — сведения должны быть представлены так, чтобы дать возможность быстро определить главное (для этого следует использовать таблицы, графики, цветное оформление материала); однозначности — сведения должны быть ясными, для чего необходимо следить за семантической, синтаксической и логической однозначностью их представления; сопоставимости — сведения должны приводиться в сопоставимых единицах и относиться к поддающимся сравнению объектам как внутри организации, так и вне ее; преемственности — сведения о кадрах, подаваемые за различные временные периоды, должны иметь одну методику подсчетов и одинаковые формы представления; актуальности — сведения должны быть свежими, оперативными и своевременными, т. е. должны представляться без опозданий.

**Кадровая служба государственного органа** — подразделение государственного органа, выполняющее следующие функции: 1) обеспечение проведения конкурсов на замещение вакантных государственных должностей государственной службы, аттестаций, прохождения государственными служащими испытания при замещении государственных должностей государственной службы; 2) оформление решений государственных органов, связанных с прохождением служащими государственной службы, а также ведение личных дел государственных служащих и внесение необходимых записей в их трудовые книжки; 3) консультирование государственных служащих по вопросам их правового положения, соблюдения ими ограничений, связанных с государственной службой; 4) анализ уровня профессиональной подготовки государственных служащих, организация их переподготовки и повышения квалификации.

**Кадровая квота** — централизованно устанавливаемая численность определенных категорий персонала, например инвалидов, молодых

специалистов, подлежащих приему в организацию в обязательном порядке, а также подлежащих увольнению, досрочному уходу на пенсию и т. д.

**Кадровая политика** — система знаний, взглядов, принципов, методов и практических мероприятий государственных органов и организаций основного звена управления, направленная на определение целей, задач, форм и методов кадровой работы во всех сферах человеческой деятельности. Не может формироваться произвольно, так как отражает главные стороны общественных отношений и носит объективно обусловленный характер. Играет важную роль в развитии цивилизованного общества, отдельной организации.

**Кадровая практика** — система приемов, навыков, способов, форм и методов кадровой работы (см.), разработанных и применяемых в практике государственных органов и отдельных организаций.

**Кадровая работа** — деятельность государственных органов, органов управления отдельных организаций, кадровых служб и должностных лиц различных уровней иерархии, направленная на реализацию кадровой политики (см.). Составные части кадровой работы: формирование системы управления персоналом и ее стратегии; планирование кадровой работы, найм, отбор и прием кадров; деловая оценка, профориентация и адаптация персонала; обучение персонала, управление карьерой и продвижением кадров; мотивация, организация труда и обеспечение безопасности деятельности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; создание нормальной психологической обстановки в коллективе и др.

**Кадровое планирование** — целенаправленная деятельность организаций с целью предоставления работающим рабочих мест в нужный момент времени и в необходимом количестве в соответствии с их способностями и склонностями и с учетом требований данной организации. Рабочие места с точки зрения производительности и мотивации труда должны позволять работающим оптимальным образом развивать свои способности, должны обеспечивать эффективность труда и отвечать требованиям создания достойных человека условий труда и обеспечения занятости. Кадровое планирование осуществляется в интересах как организации, так и ее персонала. Для организации важно располагать в нужное время, в нужном месте, в нужном количестве и с соответствующей квалификацией таким персоналом, который необходим для решения производственных задач, достижения ее целей. Кадровое планирование должно создавать условия для мотивации более высокой производительности труда и удовлетворенности

работой. Работников привлекают в первую очередь рабочие места, где созданы условия для развития их способностей и гарантирован высокий и постоянный заработок. Задача кадрового планирования — учет интересов всех работников организации. Оно эффективно, когда оно интегрировано в общий процесс планирования в организации. Кадровое планирование должно дать ответ на следующие вопросы. Сколько работников, какой квалификации, когда и где будет необходимо? Каким образом можно привлечь необходимый и сократить излишний персонал без нанесения ущерба? Как лучше использовать персонал в соответствии с его способностями? Каким образом обеспечить развитие кадров для выполнения новых квалификационных работ и поддержания знаний персонала в соответствии с требованиями организации? Каких затрат потребуют запланированные кадровые мероприятия? Цели и задачи кадрового планирования реализуются посредством осуществления целого комплекса взаимосвязанных мероприятий, объединенных в оперативном плане работы с персоналом.

**Кадровые инвестиции** — затраты организации в денежном выражении на персонал и его развитие. Рассматриваются в передовых компаниях мира как наиболее выгодные, так как быстро окупаются. Эффективность деятельности служб управления персоналом организации оценивают по сроку окупаемости расходов, вложенных в персонал.

**Кадровый консалтинг** — консультационные услуги, оказываемые специально созданными организациями руководителям и специалистам организаций по вопросам работы с кадрами.

**Кадры производства** — работники, непосредственно занятые в производственном процессе в качестве основных и вспомогательных рабочих. При классификации кадров производства принято выделять: основных рабочих, вспомогательных рабочих, младший обслуживающий персонал, учеников, работников охраны.

**Концепция управления персоналом** — система теоретико-методологических взглядов в отношении понимания и определения сущности, содержания, целей, задач, критериев, принципов и методов управления персоналом, а также организационно-практических подходов к формированию механизма реализации этой системы в конкретных условиях функционирования организаций. Концепция управления персоналом организации включает разработку методологии управления персоналом, формирование системы управления персоналом и разработку технологии управления персоналом.

*Методология управления персоналом* предполагает: рассмотрение сущности персонала организации как объекта управления; анализ

процесса формирования поведения индивидов, соответствующего целям и задачам организации; разработку методов и принципов управления персоналом.

*Система управления персоналом* включает формирование: целей, функций, организационной структуры управления персоналом; вертикальных и горизонтальных функциональных взаимосвязей руководителей и специалистов в процессе обособования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.

*Технология управления персоналом* предполагает: организацию найма, отбора и приема персонала; его адаптацию, деловую оценку, профориентацию и обучение; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением персонала; мотивацию и организацию труда персонала; управление конфликтами и стрессами; обеспечение социального развития организации; регулирование процесса высвобождения персонала; обеспечение взаимодействия руководителей организации с профсоюзами и службами занятости.

В настоящее время концепции управления персоналом организации должны учитывать возрастающую роль личности работника, для чего необходимо знание его мотивационных установок, умение их формировать и направлять в соответствии с задачами, стоящими перед организацией.

Изменение экономической и политической систем после 1991 г. в России не только открыло большие возможности для каждой личности, но и создало серьезные угрозы устойчивости ее существования, внесло значительную степень неопределенности в жизнь практически каждого человека. Управление персоналом в такой ситуации приобретает особую значимость, так как позволяет обобщить и реализовать целый спектр вопросов адаптации индивида к внешним условиям с учетом личностного фактора в построении системы управления персоналом организации.

Можно выделить три фактора воздействия на людей в организации. Первый фактор — иерархическая структура организации, когда основным средством воздействия являются отношения власти, т. е. подчинения, давления на человека сверху с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ. Второй фактор — культура, т. е. вырабатываемые обществом, организацией, группой людей общие ценности, социальные нормы, установки поведения, которые регламентируют действия личности без видимого принуждения. Третий фактор — это рынок, основанный на равноправных отношениях купли-продажи продукции и услуг, т. е. на отношениях

собственности, равновесии интересов продавца и покупателя. Эти факторы воздействия на практике редко реализуются в отдельности, но от того, какому из них отдается приоритет, зависит облик экономической ситуации в организации.

При переходе к рынку происходит медленный отход от иерархического управления, жесткой системы административного воздействия, практически неограниченной исполнительной власти к рыночным взаимоотношениям, отношениям собственности, базирующимся на экономических методах. Поэтому требуется разработка принципиально новых подходов к приоритету ценностей, когда внутри организации главными становятся работники, а за ее пределами — потребители продукции. Необходимо развернуть работающего лицом к потребителю, а не к начальнику; направить его внимание на прибыль, сделать его инициатором, а не бездумным исполнителем. То есть необходимо перейти к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Тогда иерархия отойдет на второй план, уступив место культуре и рынку. Обобщение опыта отечественных и зарубежных организаций позволяет сформулировать главную цель системы управления персоналом — обеспечение организации кадрами, их эффективное использование, профессиональное и социальное развитие.

**Линейный руководитель** — должностное лицо, которое непосредственно руководит прямыми исполнителями в каком-либо виде деятельности (например, директор, начальник цеха, мастер, бригадир).

**Личное дело работника** — документ, в котором отражается профессиональный путь работника. Ведется кадровой службой соответствующего предприятия. Ведение нескольких личных дел одного работника не допускается. Сведения о работниках, в том числе сведения о работниках, включенных в резерв на выдвижение на вышестоящие должности, вносятся в реестр. Порядок ведения личных дел и реестров осуществляется в соответствии с федеральными законами и иными нормативными правовыми актами субъектов РФ. Сбор и внесение в личные дела и реестры работников сведений об их политической и религиозной принадлежности, а также о частной жизни запрещаются.

**Менеджер по персоналу** — специалист, обладающий знаниями в области управления персоналом в организационном, управленческом, правовом, учетно-документационном, педагогическом, социально-бытовом, психологическом, социологическом аспектах. Менеджер по персоналу осуществляет весь цикл работ с персоналом — от изучения

рынка труда и найма персонала до ухода сотрудников на пенсию и увольнения, а именно:

— разрабатывает стратегию управления персоналом, кадровую политику и планирование кадровой работы; обеспечивает организацию кадрами рабочих и специалистов требуемой квалификации, необходимого уровня и направления подготовки; анализирует кадровый потенциал, прогнозирует и определяет потребность в рабочих кадрах и специалистах, проводит маркетинг персонала; поддерживает деловые связи со службами занятости; планирует организацию и контроль подготовки, переподготовки и повышения квалификации рабочих кадров, специалистов и руководителей; комплекует рабочими кадрами, специалистами и руководителями организацию с учетом перспектив ее развития; изучает профессиональные, деловые и личностные качества работников с целью рационального их использования; создает условия для наиболее полного использования и планомерного профессионального роста работников, обеспечивает планирование их карьеры;

— участвует в разработке организационной структуры, штатного расписания организации и предложений по расстановке специалистов; организует учет и движение персонала; изучает причины текучести персонала и разрабатывает меры по ее снижению; управляет занятостью персонала; оформляет прием, перевод и увольнение работников;

— участвует в разработке и внедрении планов социального развития предприятия; занимается профориентацией; формирует трудовой коллектив (учитываются групповые и личностные взаимоотношения, морально-психологический климат, единство методов и умений в достижении цели, личная и коллективная заинтересованность работников); организует на предприятии профессиональную и социально-психологическую трудовую адаптацию молодых специалистов с высшим и средним специальным образованием, организует работу по их закреплению и использованию; занимается оценкой, формированием кадрового резерва, аттестацией кадров; использует методы практической социологии для формирования и воспитания трудового коллектива, для диагностики социальных ситуаций;

— разрабатывает и применяет современные методы управления персоналом; использует компьютерную технику при обработке периодической отчетности и анализе выполнения планов по кадровой работе; решает правовые вопросы в трудовых отношениях; управляет социальными и производственными конфликтами и стрессами; участвует в обеспечении безопасных условий труда, психофизиологии,

эргономики и эстетики труда, в обеспечении экономической и информационной безопасности; организует работу с увольняющимися работниками.

**Методы управления персоналом** — способы воздействия на коллективы и отдельных работников с целью осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации. Наука и практика выделяют три группы методов управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические.

*Административные методы* ориентированы на такие мотивы поведения работников, как осознанная необходимость дисциплины труда, чувство долга, стремление трудиться в определенной организации, культура трудовой деятельности. Эти методы отличает прямой характер управленческого воздействия: любой регламентирующий и административный акт подлежит обязательному исполнению. Административные методы соответствуют правовым нормам, действующим на определенном уровне управления, а также актам и распоряжениям вышестоящих органов управления.

Экономические и социально-психологические методы имеют косвенный характер управленческого воздействия, т. е. нельзя рассчитывать на автоматическое действие этих методов и трудно определить силу и конечный эффект их воздействия. *Экономические методы* осуществляют материальное стимулирование коллективов и отдельных работников на основе использования экономического механизма управления. *Социально-психологические методы* управления основаны на применении социального механизма управления, когда учитываются система взаимоотношений в коллективе, социальные потребности и т. п. Специфика этих методов заключается в широком использовании неформальных факторов в процессе управления персоналом — интересов личности, группы, коллектива.

Методы управления персоналом можно также классифицировать *по признаку их принадлежности к общей функции управления*: методы нормирования, организации, планирования, регулирования, стимулирования, анализа, учета. Более подробная классификация методов управления персоналом *по признаку принадлежности к конкретной функции управления* позволяет выстроить технологическую цепочку всего цикла работ с персоналом. В результате выделяются методы: найма, отбора и приема персонала; деловой оценки, профориентации и трудовой адаптации персонала; мотивации трудовой деятельности персонала; организации системы обучения персонала; управления деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением

персонала; управления конфликтами и стрессами; управления безопасностью персонала; организации труда персонала; высвобождения персонала.

**Модуль** — компонент образовательной программы, включающий дисциплины (дисциплину), а также, по необходимости, междисциплинарные проекты, которые обеспечивают формирование предусмотренного для данного модуля набора результатов обучения.

**Наемный работник** — работник, заключивший с работодателем трудовой контракт или устное соглашение об условиях трудовой деятельности за определенное вознаграждение.

**Назначение** — постановление, приказ, распоряжение о зачислении кого-либо на должность, работу.

**Направление подготовки** — совокупность образовательных программ различных профилей, интегрируемых на основании общности фундаментальной подготовки.

**Начальник отдела управления персоналом** — руководитель подразделения организации, выполняющий следующие функции:

- участие в формировании кадровой политики организации; комплектование организации кадрами в соответствии с утвержденной номенклатурой должностей сотрудников отделения, планом работы и штатным расписанием;

- анализ отчетов психолога по комплексному социологическому анкетированию сотрудников, социометрическому исследованию взаимодействия в трудовых коллективах, индивидуальному тестированию работников; рассмотрение заявлений и жалоб сотрудников по вопросам приема, перемещения, увольнения или неправильного трудового использования персонала; контроль за повышением профессионального уровня сотрудников; контроль подготовки проектов приказов и распоряжений по кадровому составу и работе с персоналом; контроль оформления документов о назначении, перемещении и освобождении от должности сотрудников;

- контроль выплаты сотрудникам всех предусмотренных соответствующими положениями вознаграждений; контроль подготовки материалов по награждению, поощрению и вынесению взысканий сотрудникам;

- непосредственное руководство и управление коллективом отдела; осуществление взаимосвязи с руководителями других подразделений по вопросам компетенции отдела; постоянное совершенствование своих знаний и навыков, повышение профессионального уровня в работе с персоналом организации.

**Обеспечение гарантий занятости** — наиболее сложная проблема управления персоналом в организациях. Некоторые руководители даже не хотят рассматривать эту проблему, считая, что в условиях рынка предприниматель сам решает, когда и кого увольнять. Однако если руководители организации ожидают от работников готовности повышать производительность, качество и эффективность своего труда, то они должны предоставлять им определенные гарантии сохранения работы. Так, японская система пожизненного найма — одна из форм гарантированной занятости. В настоящее время в мире растет интерес к гарантиям сохранения работы, что вызвано следующими причинами: страх быть уволенным создает нервную обстановку и снижает производительность труда работников; страх, что применение нового оборудования приведет к сокращению рабочих мест, тормозит техническое развитие производства; высокая текучесть работников обходится дорого, особенно для организаций с высококвалифицированным персоналом.

**Область профессиональной деятельности** — совокупность видов профессиональной деятельности (см.), имеющих общую основу (аналогичные или близкие назначение, объекты, технологии, в том числе средства труда) и предполагающих схожий набор трудовых функций (см.) и соответствующих компетенций для их выполнения.

**Обобщенная трудовая функция** — совокупность связанных между собой трудовых функций (см.), сложившаяся в результате разделения труда в конкретном производственном процессе (бизнес-процессе).

**Объект профессиональной деятельности** — явление, предмет, процесс, на которые направлено воздействие в процессе профессиональной деятельности (см.). В профессиональной деятельности, связанной с материальным производством, термины «объект» и «предмет» профессиональной деятельности рассматриваются как синонимы. В нематериальной сфере, связанной с научными исследованиями, творчеством и т. п., понятие предмета уже понятия объекта и связано со свойствами или отношениями объекта, познание которых важно для решения профессиональных задач.

**Оперативный план работы с персоналом** — комплекс взаимосвязанных кадровых мероприятий, направленных на реализацию конкретных целей организации и каждого работника и охватывающих планирование всех видов работ с персоналом в организации; составляется, как правило, на год. Для разработки оперативного плана работы с персоналом необходимо с помощью специально разработанных анкет собрать следующую информацию: данные о постоянном составе персонала (имя, отчество, фамилия, место жительства, возраст, время

поступления на работу и т. д.); данные о структуре персонала (квалификационная, половозрастная, национальная структура; удельный вес инвалидов, удельный вес рабочих, служащих, квалифицированных рабочих и т. д.; текучесть кадров; потери времени в результате простоев, прогулов, болезни); данные о продолжительности рабочего дня (полностью или частично занятые, работающие в одну, несколько смен или в ночную смену); продолжительность отпусков; зарплата рабочих и служащих (структура зарплаты, дополнительная заработная плата, надбавки, оплата по тарифу и сверх тарифа); данные об услугах и льготах социального характера, предоставляемых государством и правовыми организациями (добровольные расходы на социальные нужды в соответствии с законами, тарифными договорами).

**Планирование использования персонала** — мероприятия по созданию в организации условий, в том числе творческой, здоровой психологической атмосферы, для эффективной реализации психофизических возможностей и умственно-квалификационных способностей работника на конкретном рабочем месте. При определении места работы для того или иного работника наряду с его квалификационными признаками необходимо также учитывать психические и физические нагрузки на человека и сопоставлять их с возможностями претендента. Особое внимание надо уделять вопросам занятости молодежи, женщин, пожилых работников, лиц с ограниченными физическими и психическими возможностями. Чтобы использовать эти категории работников в соответствии с их квалификацией и возможностями, необходимо резервировать в организации соответствующие рабочие места. Планирование использования персонала позволяет, предъявляя к нему необходимые требования, исключать профессиональные заболевания, наступление ранней инвалидности, производственный травматизм и обеспечивать условия труда, достойные человека.

**Планирование кадрового резерва** — прогнозирование персональных продвижений, их последовательности и соответствующих им мероприятий. Требуется проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников. Основой планирования кадрового резерва для выдвижения на управленческие должности организации являются подробный учет руководящих должностей, включая и те, которые станут вакантными в ближайшее время, и составление списка кандидатов на замещение по каждой должности. Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения должностей, имеющих разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных организаций. Схемы замещения

должностей — это вариант схемы развития организационной структуры организации, ориентированной на конкретные личности с различными приоритетами. В основе индивидуально ориентированных схем замещения должностей лежат типовые схемы замещения должностей, разрабатываемые службами управления персоналом под организационную структуру и представляющие собой вариант концептуальной модели ротации рабочих мест.

**Планирование потребности в персонале** — начальная ступень процесса кадрового планирования. Базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, штатном расписании, плане замещения вакантных должностей и на другой информации о персонале организации, а также на финансовом и инвестиционном планах, на плане производства, маркетинговом плане, организационном плане и других разделах плана организации. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений.

**Планирование привлечения персонала** — целенаправленные мероприятия по найму и приему персонала с целью удовлетворения в перспективе потребности организации в кадрах за счет внутренних и внешних источников. *Внутренние источники привлечения персонала* позволяют лучше использовать уже имеющийся в организации персонал в результате появления дополнительной работы, перераспределения заданий, перемещения и продвижения по службе работников. *Внешние источники привлечения персонала* — найм новых работников или применение лизинга персонала.

**Планирование расходов на персонал** — основа разработки производственных и социальных показателей организации. Доля расходов на персонал в себестоимости продукции и услуг имеет тенденцию к росту, что обусловлено отсутствием прямой зависимости между производительностью труда и затратами на персонал. Введение новых технологий предъявляет более высокие требования к квалификации персонала, который становится более дорогим. Изменение законов в области трудового права, появление новых тарифов, повышение цен на товары первой необходимости увеличивают расходы на персонал.

При планировании расходов на персонал учитываются следующие статьи затрат: основная и дополнительная заработная плата, отчисления на социальное страхование, расходы на командировки и служебные разъезды; расходы на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров; расходы, связанные с доплатами на общественное питание, жилищно-бытовое обслуживание; расходы, связанные

с культурой и физическим воспитанием, здравоохранением и отдыхом, обеспечением детскими учреждениями, приобретением спецодежды. Должны также планироваться расходы на охрану труда и окружающей среды, на создание более благоприятных условий труда (соблюдение требований психофизиологии и эргономики труда, технической эстетики), здорового психологического климата в организации, расходы на создание рабочих мест.

Большая текучесть кадров влечет за собой дополнительные расходы, связанные с поисками новой рабочей силы, ее инструктажом и освоением ею работ, с ростом размера оплаты сверхурочных работ, с ростом брака и простоев, повышением уровня заболеваемости, производственного травматизма, наступлением ранней инвалидности. Это приводит к росту себестоимости продукции и услуг и снижению конкурентоспособности организации. По мере развития рыночных отношений необходимо учитывать при планировании новые виды затрат, связанные с участием работников в прибылях и капитале организации.

**Полномочия** — официально предоставленные должностному лицу права и обязанности в какой-либо сфере деятельности.

**Принцип заслуг** — основное исходное положение, широко используемое в политике оплаты и продвижения персонала с учетом результатов его работы. При этом уровень зарплаты, повышение в должности не зависят от возраста или пола работника, а дифференциация в оплате работников одной и той же должности существенна. Для оценки результатов труда в организациях проводится ежегодная аттестация работников. Принцип заслуг поощряет индивидуализм сотрудников, конкуренцию среди них, что приводит к обострению противоречий между администрацией и рядовыми работниками.

**Принцип старшинства** — подход, широко используемый в политике оплаты персонала, когда повышение заработной платы происходит автоматически в зависимости от стажа работы сотрудника. Принцип старшинства обеспечивает кадровую стабильность, способствует созданию сплоченных коллективов, не противопоставляя им отдельных индивидов.

**Принципы управления персоналом** — правила, основные теоретические положения и нормы управления персоналом, которые отражают требования объективно действующих экономических законов и поэтому тоже являются объективными. Принципов управления персоналом множество, но в отечественных организациях управление персоналом осуществляется на основе следующих традиционно утвердившихся

принципов: научности, демократического централизма, плановости, единства распорядительства; отбора, подбора и расстановки кадров; сочетания единоначалия и коллегиальности, централизации и децентрализации; линейного, функционального и целевого управления; контроля за исполнением решений и др. Ряд американских и японских корпораций широко используют следующие принципы управления персоналом: пожизненный найм, контроль за исполнением заданий, основанный на доверии; сочетание такого контроля с корпоративной культурой; консенсусное принятие решений, т. е. обязательное одобрение большинством принимаемых решений.

**Профессиональная деятельность** — трудовая деятельность, требующая профессионального обучения, осуществляемая в рамках объективно сложившегося разделения труда и приносящая доход.

**Профессиональная задача (задача профессиональной деятельности)** — в логике компетентного подхода это единица содержания профессиональной подготовки специалистов, а именно цель, заданная в определенных условиях, которая может быть достигнута при реализации определенных действий над объектом (совокупностью объектов) профессиональной деятельности.

*Формулирование профессиональных задач* означает определение состава, содержания и последовательности профессиональных задач, что в совокупности должно охватывать все основные действия, входящие в профессиональную деятельность. Совокупность профессиональных задач образует ядро содержания профессиональной подготовки, а этапы становления профессиональной компетентности определяют логику этого содержания.

*Решение профессиональных задач* — это деятельность будущего специалиста по активизации приобретенных знаний, умений и опыта для достижения цели в заданных условиях профессиональной деятельности. Решение профессиональных задач является одним из средств, позволяющих зафиксировать проявление компетенции, тогда как в ходе выполнения практической работы студент приобретает только определенный навык операционных составляющих профессиональной деятельности.

В ходе решения профессиональной задачи студент демонстрирует профессиональные компетенции и показывает уровень сформированных профессиональных коммуникативных умений. Поэтому к профессиональной задаче целесообразно прилагать набор заданий, выполнение которых выявляло бы знание способов и условий деятельности, а также усвоение знаний о предметах и средствах труда.

**Работодатель** — должностное лицо, предоставляющее работу, наниматель. Руководитель государственной организации не является работодателем, так как сам относится к работающим по найму.

**Работопотребность** — качество индивида, которое проявляется в потребности постоянно заниматься любимым делом, получая при этом удовлетворение от результатов своего труда.

**Развитие персонала** — совокупность организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом организации в области обучения, переподготовки и повышения квалификации персонала. Эти мероприятия охватывают вопросы оценки кандидатов на вакантную должность, их профессиональной адаптации, текущей периодической оценки кадров, планирования деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения персонала, организации работы с кадровым резервом, а также вопросы организации изобретательской и рационализаторской деятельности. Осуществление мероприятий по развитию персонала связано с определенными затратами, которые, однако, как показал международный опыт, быстро окупаются и способствуют прогрессивному развитию организации.

**Регламент** — совокупность правил, определяющих порядок деятельности государственных органов, учреждений, организаций, предприятий.

**Регламентация труда** — управленческий процесс, который обеспечивает: четкое определение взаимоотношений, прав и ответственности горизонтальных и вертикальных органов управления в различных сферах их деятельности; установление обязанностей, прав и ответственности структурных подразделений и отдельных работников аппарата управления; формирование на нормативно-правовой основе контура системы управления (определение количества уровней и звеньев, их взаимосвязей, подчиненности, количества работников на каждом уровне и по каждой функции управления, их должностных окладов и т. п.); упорядочение приемов и методов решения отдельных управленческих задач; установление количественных характеристик управленческих процессов на разных уровнях (трудоемкости и периодичности выполнения отдельных процедур, требуемых объемов информации, уровня организации и автоматизации процессов и пр.); определение условий экономического стимулирования организации и отдельных работников; четкий порядок подготовки и повышения квалификации управленческих кадров.

**Система управления персоналом организации** — система реализации функций управления персоналом, которая включает подсистему

линейного руководства и ряд функциональных подсистем, специализирующихся на выполнении однородных функций.

*Подсистема общего и линейного руководства* осуществляет управление организацией в целом, отдельными функциональными и производственными подразделениями. Функции этой подсистемы выполняют: руководитель организации, его заместители, руководители функциональных и производственных подразделений, их заместители, мастера, бригадиры.

*Подсистема планирования и маркетинга персонала* осуществляет разработку кадровой политики и стратегии управления персоналом; анализирует кадровый потенциал, состояние кадрового планирования, планирования и прогнозирования потребности в персонале, рынок труда, организацию рекламы, поддержание взаимосвязи с внешними источниками.

*Подсистема найма и учета персонала* организует найм персонала, собеседование, оценку, отбор и прием персонала; ведет учет приема, перемещений, поощрений и увольнения персонала; занимается вопросами профессиональной ориентации и рационального использования персонала, вопросами управления занятостью; осуществляет делопроизводство системы управления персоналом.

*Подсистема трудовых отношений* анализирует и регулирует групповые и личностные взаимоотношения; управляет производственными конфликтами и стрессами; проводит социально-психологическую диагностику; контролирует соблюдение этических норм взаимоотношений; управляет взаимодействием с профсоюзами.

*Подсистема условий труда* выполняет следующие функции: контроль за соблюдением требований психофизиологии, эргономики труда, требований технической эстетики; обеспечение охраны труда и окружающей среды; обеспечение военизированной охраны организации и отдельных должностных лиц.

*Подсистема развития персонала* осуществляет: обучение, переподготовку и повышение квалификации работников; введение в должность и адаптацию новых работников; оценку кандидатов на вакантную должность и текущую периодическую оценку кадров; организацию рационализаторской и изобретательской деятельности; реализацию деловой карьеры и служебно-профессионального продвижения; организацию работы с кадровым резервом.

*Подсистема мотивации поведения персонала* выполняет следующие функции: управление мотивацией трудового поведения; нормирование и тарификация трудового процесса; разработка систем оплаты труда,

форм участия персонала в прибылях и капитале и морального поощрения персонала; организация нормативно-методического обеспечения системы управления персоналом.

*Подсистема социального развития* осуществляет: организацию общественного питания; управление жилищно-бытовым обслуживанием; развитие культуры и физического воспитания; обеспечение охраны здоровья и отдыха; обеспечение детскими учреждениями; управление социальными конфликтами и стрессами; организацию продажи продуктов питания и товаров народного потребления; организацию социального страхования.

*Подсистема развития организационных структур управления* выполняет функции: анализа сложившейся организационной структуры управления; проектирования новой организационной структуры управления; разработки штатного расписания; формирования новой организационной структуры управления; разработки и реализации рекомендаций по развитию стиля и методов руководства.

*Подсистема правового обеспечения* занимается: правовой защитой в области трудовых отношений; согласованием распорядительных и иных документов по управлению персоналом; решением правовых вопросов хозяйственной деятельности; проведением консультаций по юридическим вопросам.

*Подсистема информационного обеспечения* выполняет следующие функции: ведение учета и статистики персонала; информационное и техническое обеспечение системы управления персоналом; обеспечение персонала научно-технической информацией; обеспечение работы органов массовой информации организации; организация патентно-лицензионной деятельности.

Функции этих подсистем выполняются различными подразделениями по работе с кадрами организации. В зависимости от размера организации состав подразделений меняется: в небольших организациях одно подразделение может выполнять функции нескольких подсистем, а в крупных организациях функции каждой из подсистем, как правило, выполняет отдельное подразделение.

**Структура профессионального стандарта** — описание обобщенных трудовых функций и трудовых функций по данной профессии/квалификации. Количество обобщенных трудовых функций зависит от цели и уровня сложности профессии/квалификации.

**Сфера профессиональной деятельности** — сегмент области профессиональной деятельности или смежных областей профессиональной деятельности (см.), включающий вид (виды) профессиональной

деятельности, характеризующийся совокупностью специфических объектов профессиональной деятельности.

**Схема функциональных взаимосвязей** — схема, отражающая горизонтальные связи функциональных подразделений аппарата управления. Представляет собой таблицу, с левой стороны которой по вертикали формулируются функции управления, выполняемые конкретным функциональным подразделением, а с правой стороны вверху по горизонтали перечисляются все функциональные подразделения аппарата управления и должности высших руководителей. На пересечении строк и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций данного подразделения. Часто применяются следующие символы: О — отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ; П — представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции; У — участвует в выполнении данной функции; С — согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций; Р — принимает решение, утверждает, подписывает документ.

**Теории управления о роли человека в организации** — система знаний о роли человеческого фактора в организации как целостной социально-экономической системе, которая развивалась совместно с различными школами управления с 1880-х гг. С течением времени роль человека в организации существенно менялась, и сегодня различают три группы теорий управления о роли человека в организации: классические теории (Ф. Тейлор, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд и др.), теории человеческих отношений (Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др.) и теории человеческих ресурсов (А. Маслоу, Ф. Херцберг, Д. Макгрегор и др.). Классические теории получили развитие в период с 1880 по 1930 гг. Теории человеческих отношений стали применять с начала 1930-х гг. По мере развития они становились все более гуманными. Сущность перечисленных теорий подробно рассматривается в специальной литературе.

**Технология управления персоналом** — совокупность приемов, способов, форм и методов воздействия на персонал в процессе его найма, использования, развития и увольнения с целью получения наилучших конечных результатов трудовой деятельности. Технологию управления персоналом регламентируют специально разработанные нормативно-методические документы: нормы и нормативы,

положения, должностные инструкции, стандарты организации, схемы документооборота, схемы функциональных взаимосвязей и др.

**Тип задач профессиональной деятельности** — условное разграничение задач профессиональной деятельности (см.) по характеру действий, выполняемых для достижения заданной цели.

**Трудовая функция** — совокупность трудовых действий (см.) в рамках обобщенной трудовой функции (см.), которая соотносится с профессиональной компетенцией и результатами обучения.

**Трудовое действие** — процесс взаимодействия работника с предметом труда по его преобразованию, в результате чего достигается заранее поставленная цель и что требует определенных знаний, умений, определенного уровня ответственности и самостоятельности (компетенций).

**Управление персоналом организации** — целенаправленная деятельность руководящего состава организации, а также руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом. Управление персоналом организации включает: формирование системы управления персоналом; планирование кадровой работы; разработку оперативного плана кадровой работы; проведение маркетинга персонала; определение кадрового потенциала и потребности организации в персонале.

Технология управления персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров: найм, отбор и прием персонала; деловая оценка персонала при приеме, аттестации, подборе; профориентация и трудовая адаптация; мотивация трудовой деятельности персонала и его использование; организация труда и соблюдение этики деловых отношений; управление конфликтами и стрессами; обеспечение безопасности персонала; управление нововведениями в кадровой работе; обучение, повышение квалификации и переподготовка кадров; управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением; управление поведением персонала в организации; управление социальным развитием кадров; высвобождение персонала.

Управление персоналом организации предусматривает информационное, техническое, нормативно-методическое, правовое и делопроизводственное обеспечение системы управления персоналом. Руководители и работники подразделений системы управления персоналом организации решают вопросы оценки результативности труда руководителей и специалистов управления, оценки деятельности

подразделений системы управления организации, оценки экономической и социальной эффективности совершенствования управления персоналом.

**Управление трудовыми ресурсами** — целенаправленная деятельность государственных органов всех ветвей власти и всех уровней управления (федерального, республиканского и местного). Для управления трудовыми ресурсами в РФ сформирована система органов государственной власти и управления, министерства и ведомства (Совет по кадровой политике при Президенте РФ, Управление по внешней, внутренней и кадровой политике Администрации Президента РФ, Департамент государственной службы Правительства РФ, Министерство науки и высшего образования РФ, Высший аттестационный комитет РФ, Министерство труда и социального развития РФ, Федеральная миграционная служба России), научно-исследовательские и учебные организации.

Основные задачи этой системы — выработка, обоснование, принятие и реализации политики и рекомендаций в области управления трудовыми ресурсами, социально-трудовыми отношениями в стране. Это прежде всего следующие вопросы: планирование трудовых ресурсов, набор, подбор и оценка кадров; вопросы оплаты и мотивации труда; обучение, переподготовка и повышение квалификации кадров; регулирование занятости и миграции населения; организация труда; трудовое законодательство; условия труда; проведение научных исследований и т. д. В решении ряда социально-трудовых проблем управления трудовыми ресурсами важную роль играют также профсоюзные организации (при заключении коллективных договоров, генерального и отраслевых тарифных соглашений и др.). Многие вопросы управления трудовыми ресурсами решаются с учетом международных соглашений, конвенций и других документов в области труда, соблюдение которых являются обязательным для государств — членов Международной организации труда (МОТ), к каковым относится и Россия.

**Функционально-стоимостный анализ системы управления персоналом** — универсальный метод технико-экономического исследования функций управления, направленный на поиск путей снижения затрат и повышения качества осуществления функций управления персоналом в целях роста конкурентоспособности и эффективности функционирования организации. Такой подход позволяет: выбрать вариант построения системы управления персоналом или выполнения той или иной функции управления персоналом, требующий наименьших затрат и наиболее эффективный с точки зрения конкретных

результатов; выявить лишние или дублирующие функции управления, а также функции, которые по тем или иным причинам не выполняются; определить степень централизации и децентрализации функций управления персоналом и т. п.

Функционально-стоимостный анализ системы управления персоналом включает подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный и внедренческий этапы.

На *подготовительном этапе* комплексно обследуется состояние производственной системы и системы управления организацией; осуществляется выбор объекта анализа; определяются конкретные задачи проведения анализа; составляется рабочий план и издается приказ о проведении функционально-стоимостного анализа системы управления персоналом; изучаются документы.

На *информационном этапе* собираются, систематизируются и изучаются сведения, характеризующие систему управления персоналом или отдельные ее подсистемы, и данные по аналогичным системам, передовому опыту совершенствования управления.

На *аналитическом этапе*, наиболее трудоемком, осуществляются формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция, анализ функциональных взаимосвязей между подразделениями аппарата управления; рассчитываются затраты на выполнение и уровень качества функций; определяются степень значимости функций, причины их несоответствия уровню затрат, качество осуществления функций; выявляются излишние, вредные, несвойственные и дублируемые функции; формулируются задачи по поиску идей и путей совершенствования системы управления персоналом.

На *творческом этапе* выдвигаются идеи и способы выполнения функций управления; формулируются на их основе варианты реализации функций; дается предварительная оценка и делается отбор наиболее целесообразных и реальных из них. Для нахождения возможно большего количества путей совершенствования системы управления персоналом рекомендуется использовать методы творческих совещаний, коллективного блокнота, контрольных вопросов, морфологического анализа и др. Выбор метода поиска идей осуществляется с учетом особенностей объекта анализа и конкретных ситуаций, сложившихся в процессе выполнения функций управления персоналом.

На *исследовательском этапе* подробно описывается каждый отобранный ранее вариант; дается сравнительная организационно-экономическая оценка этих вариантов и происходит отбор наиболее

рациональных из них для реализации; разрабатывается проект системы управления персоналом со всеми необходимыми обоснованиями. Проект может охватывать всю систему управления персоналом или отдельную подсистему, подразделение. От характера объекта проектирования зависит трудоемкость и длительность разработки проекта.

На *рекомендательном этапе* анализируется и утверждается проект системы управления персоналом, разработанный с использованием функционально-стоимостного анализа системы управления персоналом, и принимается решение о порядке его внедрения; составляется и утверждается план-график внедрения рекомендаций функционально-стоимостного анализа системы управления персоналом.

На *этапе внедрения результатов* функционально-стоимостного анализа системы управления персоналом проводится социально-психологическая, профессиональная, материально-техническая подготовка к внедрению. Для этого разрабатывается система материального и морального стимулирования внедрения проекта, осуществляются обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала, дается оценка экономической эффективности проекта.

## СПИСОК БИБЛИОГРАФИЧЕСКИХ ССЫЛОК

*Адаптация* методики оценки управленческих компетенций руководителя / Ю. А. Токарева, Е. О. Гаспарович [и др.] // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2022. Т. 11, № 2. С. 66–71.

*Адиев Р. В.* Стратегическое планирование на предприятии // Деньги и кредит. 2021. № 7. С. 12–17.

*Адизес И.* Управление жизненным циклом компании : Как организации растут, развиваются и умирают и что с этим делать. М., 2022. 650 с.

*Айтмуханбетова А. С.* Выбор стратегии управления персоналом // Профессиональная ориентация. 2017. № 2. С. 200–206.

*Акмаева Р. И.* Стратегический менеджмент. М. : РУСАЙНС, 2017. 252 с.

*Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. СПб. : Питер Ком, 2020. 416 с.

*Ансофф И.* Стратегическое управление. М. : Экономика, 1989.

*Арасланова В. А.* Документационное обеспечение управления. М. : Директ-Медиа, 2021. 142 с.

*Архипова Н. И., Седова О. Л.* Применение digital-инструментов в подборе и отборе персонала в организации // Вестн. РГУ. Серия : Экономика. Управление. Право. 2018. № 2 (12). С. 9–22.

*Афанасьев М. П.* Маркетинг : Стратегия и практика фирмы. М. : Финстат, 2021. 162 с.

*Бабкина Ю. О., Евсеева С. Л.* Особенности работы с кандидатами на вакантные должности в организации : сб. ст. Вып. 5. Екатеринбург, 2022. С. 191–195.

*Базуева Е. В., Осаян Т. О.* Формирование кадрового резерва предприятия на основе «талант-менеджмента»: особенности и преимущества // Татищевские чтения: актуальные проблемы науки и практики. Т. 1. Тольятти : Волж. ун-т им. В. Н. Татищева (институт), 2020. С. 187–194.

*Балынская Н. Р., Рахимов Д. О.* Формирование и организация работы с кадровым резервом // Актуальные вопросы экономики и управления. Магнитогорск : Магнитогор. гос. техн. ун-т им. Г. И. Носова, 2019. С. 19–21.

*Бао Л., Донгаузер Е. В., Гаспарович Е. О.* Актуальность формирования профессионально-ценностных ориентаций студентов Китая и России в условиях вуза // Бизнес. Образование. Право. 2023. № 2(63). С. 337–340.

*Баринев В. А., Харченко В. Л.* Стратегический менеджмент. М. : Инфра-М, 2017. 254 с.

*Басараб П. А.* Стратегическое управление человеческими ресурсами в системе стратегического управления организации // Фундаментальные и прикладные науки сегодня : материалы XI Междунар. науч.-практ. конф., North Charleston, 10–11 апр. 2017 г. Т. 3. North Charleston : CreateSpace, 2017. С. 131–135.

*Басовский Л. Е.* Стратегический менеджмент. М. : ИНФРА-М, 2013. 42 с.  
*Бачурин Д. В.* Особенности, методы и принципы антикризисного управления персоналом // Вопросы экономики и управления: современное состояние актуальных проблем : материалы Междунар. науч.-практ. конф. студентов, магистрантов, аспирантов, преподавателей, Орел, 25–27 апр. 2018 г. Орел, 2018. С. 288–293.

*Белько Н. В.* Карьерное консультирование как инструмент привлечения и удержания молодых специалистов на крупных предприятиях. М. : Гос. ун-т управления, 2022. С. 36–41.

*Березуев О. В., Казакова Н. В.* Методы стратегического менеджмента в управлении инвестиционной деятельностью предприятия. М., 2018. 42 с.

*Бизнес.* Образование. Экономика : сб. ст. III Междунар. науч.-практ. конф., 7–8 апр. 2022 г. / ред. кол.: В. В. Манкевич [и др.]. Минск : Ин-т бизнеса БГУ, 2022. 690 с.

*Блинникова А. В., Йинг Д. К.* Использование искусственного интеллекта в процессах управления человеческими ресурсами // Вестн. ГУУ. 2020. № 7. С. 13–19.

*Бовин А. А., Чередникова Л. Е., Якимович В. А.* Управление инновациями в организации. М., 2019. 321 с.

*Боднева Н. А., Милованова Е. С., Плюснина И. В.* Организационная культура как ключевой компонент управления формальными и неформальными отношениями в сфере образования // Kant. 2019. № 2 (31). С. 22–28.

*Борисова Е. В.* К вопросам цифровизации экономики // Вестн. Акад. права и управления. 2020. № 2 (59). С. 11–18.

*Бородкина Е. В.* К вопросу изучения субъективного благополучия в профессионально-педагогической деятельности // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. 2012. № 28. С. 31–34.

*Бояркин М. Ю., Долгополова О. А., Зиновьева Д. М.* Психологическое и профессиональное благополучие государственных служащих. Волгоград : Изд-во ФГОУ ВПО ВАГС, 2007. 216 с.

*Брусенцова Л. С., Шеина А. Ю., Василевская В. С.* Формирование кадрового резерва в условиях VUCA-мира // Инновац. развитие экономики. 2021. № 1(61). С. 87–91.

*Бутова А. Д.* Формирование организационной культуры предприятия на примере ЗАО «ЗМК «Магnum». М. : Гос. ун-т управления, 2021. С. 34–38.

*Вальтер А. Е., Донгаузер Е. В.* Влияние цифровизации на управление персоналом в условиях удаленной занятости. М. : Гос. ун-т управления, 2022. С. 64–69.

*Варламов А. Н., Корнишин К. А.* Модернизация системы управления человеческими ресурсами в условиях удаленной работы на основе совершенствования профессиональных компетенций персонала. Екатеринбург, 2022. С. 201–204.

*Васильев В. В., Лабутин В. В.* Реализация вузом МВД России модели дистанционного профессионального обучения сотрудников полиции // Вестн.

Нижегор. акад. МВД России. 2021. № 1 (53). С. 43–49. (Юридическая наука и практика).

*Верна В. В., Хойна М. Н.* Управление благополучием персонала: создание корпоративной «экосистемы well-being» в организации // Вестн. Керч. гос. морского технол. ун-та. 2022. № 3. С. 217–230.

*Веснин, В. Р.* Основы менеджмента : учебник. М. : Проспект, 2021. 312 с.

*Веснин В. Р.* Стратегическое управление. СПб. : ТК Велби : Проспект, 2020. 152.

*Виханский О. С.* Стратегическое управление. М. : Гардарика, 2008. 296 с.

*Вознесенский А. Э.* Управленческий кадровый резерв как основа стратегического развития компании // Глобальный научный потенциал : Экономика и управление. 2019. № 6(99). С. 125–129.

*Волковицкая Г. А.* Wellbeing — красивое слово или корпоративная необходимость? // Вестн. С.-Петерб. науч.-исслед. ин-та пед. и психол. высш. образования. 2022. № 3(3). С. 58–63.

*Ворошина А. М.* Обучение персонала как фактор снижения текучести кадров в организации. Екатеринбург, 2023. С. 380–385.

*Гаспарович Е. О.* Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие. Ч. 1. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. 332 с.

*Гаспарович Е. О.* Корпоративная культура и социальная ответственность: диагностика, планирование, развитие. Ч. 2. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2020а. 284 с.

*Гаспарович Е. О.* Развитие креативного мышления студентов специальности «Управление персоналом» на основе педагогики искусства // Дискуссия. 2012а. № 11(29). С. 114–118.

*Гаспарович Е. О.* Развитие творческого мышления студентов магистратуры «Управление персоналом» на основе педагогики искусства // Изв. Урал. федерал. ун-та. Серия 1 : Проблемы образования, науки и культуры. 2012б. Т. 104, № 3. С. 48–53.

*Гаспарович Е. О.* Технологии управления развитием персонала. Екатеринбург : Урал. федерал. ун-т, 2014. 208 с.

*Гаспарович Е. О.* Управление обучением персонала на предприятии. Deutschland : LAP LAMBERT, 2020б. 105 с.

*Гаспарович Е. О., Готман И. В.* Логистика персонала в условиях цифровизации // Вестн. Омск. ун-та. Серия : Экономика. 2021. Т. 19, № 1. С. 41–49.

*Гаспарович Е. О., Донгаузер Е. В.* Цифровизация образования как способ повышения качества профессиональной подготовки студента // Понятийный аппарат педагогики и образования : коллективная монография. Вып. 13. Благовещенск : Благовещ. гос. пед. ун-т, 2023. С. 196–207.

*Гаспарович Е. О., Дуяр Е. М.* Значение исследования проблематики управления трудоустройством мигрантов на территории Российской Федерации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2021. Т. 10, № 1. С. 57–63.

*Гаспарович Е. О., Коваленко Т. К., Токарев А. Г.* Гендерные особенности профессиональной мотивации и карьерных ориентаций на разных этапах профессионального пути // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2018. Т. 7, № 3. С. 23–28.

*Гаспарович Е. О., Павина П. А.* Совершенствование управления корпоративным обучением линейного персонала средствами организационной культуры предприятия // Вестн. Шадр. гос. пед. ун-та. 2021. № 2(50). С. 213–221.

*Гаспарович Е. О., Трегубова А. А.* Цифровые трансформации в управлении карьерой персонала // Вестн. Омск. ун-та. Серия : Экономика. 2022. Т. 20, № 1. С. 55–63.

*Гаспарович Е. О., Ускова Е. В., Котова Е. М.* Организационная культура и социальная ответственность вуза как факторы успешной адаптации студентов с ограниченными возможностями здоровья // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2020. Т. 9, № 1. С. 42–47.

*Гилева А. С., Зикина И. Э.* Организация труда предприятия на основе совершенствования профессиональных компетенций персонала. Екатеринбург, 2022. С. 209–212.

*Голубков Е. П.* Стратегический менеджмент. Люберцы : Юрайт, 2015. 290 с.  
*Голдштейн Г. Я.* Стратегический менеджмент. Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2021. 122 с.

*Гончарова А. Е., Рубцова А. Ю.* К вопросу формирования профессиональных компетенций персонала в корпоративной системе обучения крупного предприятия // Актуальные проблемы социогуманитарного образования : сб. ст. Вып. 5. Екатеринбург, 2022. С. 238–242.

*Гончарова Л. А., Балабенко Е. В., Дмитриева С. И.* Влияние деловых качеств руководителя на формирование организационной культуры персонала // Экономика строительства и городского хозяйства. 2019. Т. 15, № 2. С. 121–128.

*Григорян К. Д., Тарасова Н. Е.* Стратегический менеджмент в условиях цифровой экономики // Символ науки. 2020. № 5. С. 21–36.

*Гурджиян В. Л., Данилова А. А.* Программа антикризисного управления персоналом предприятия с учетом его мотивации // Oeconomia et Jus. 2020. № 4. С. 15–21.

*Гусев А. Н., Бондаренко Я. А.* Об использовании многоуровневого анализа голоса при производстве комплексных экспертных исследований // Эксперт-криминалист. 2020. № 4. С. 12–15.

*Давлетов И. И., Черданцев В. П., Тронина М. В.* Стратегическое управление инновационными процессами в организации. М., 2015. 46 с.

*Дайер Х. Джеффри, Кэйл П., Синкх Х.* Как сделать так, чтобы стратегический альянс работал в интересах компании. СПб., 2018. 571с.

*Дейнека А. В., Жуков Б. М.* Современные тенденции в управлении персоналом. М., 2019. 325 с.

*Демина Н.В.* Стратегия как ведущий элемент стратегического менеджмента: понятие, сущность и основные характеристики // Университет. чтения. 2018. С. 193–198.

- Десслер Г.* Управление персоналом. М. : БИНОМ, 2013. 129 с.
- Дигилина О. Б., Тесленко И. Б.* Трансформация рынка труда в условиях цифровизации // Вестн. РГГУ. Серия : Экономика. Управление. Право. 2019. № 4. С. 166–180.
- Долгоруков С. Н., Лаврова Н. Н.* Повышение квалификации персонала учреждения дополнительного образования как способ снижения текучести кадров // Актуальные проблемы социогуманитарного образования : сб. ст. Вып. 6. Екатеринбург, 2023. С. 399–405.
- Дудина А. Н., Гаспарович Е. О.* Современные аспекты обучения профайлингу HR-специалистов // Актуальные проблемы социогуманитарного образования : сб. ст. Вып. 6 Екатеринбург, 2023. С. 406–413.
- Егоров В. П., Слинков А. В.* Документоведение и документационное обеспечение управления в условиях цифровой экономики. М. : Лань, 2023. 372 с.
- Егоршин А. П.* Управление персоналом. М., 2018. 72 с.
- Жамкова Т. Г., Гурджиян В. Л.* Особенности мотивации кризис-менеджеров // Economic Sciences. 2016. № 6. С. 372–375.
- Жиляков Д. И.* Перспективы формирования кадрового резерва в организации // Наука и практика регионов. 2020. № 1(18). С. 17–22.
- Заввер А. В.* Зарубежный и отечественный опыт использования методов обучения персонала. М. : Гос. ун-т управления. 2021. С. 74–79.
- Зайцев Л. Г., Соколова М. И.* Стратегический менеджмент. М., 2021. 162 с.
- Зайцева И. Н., Коптева Ж. Ю.* Трансформация трендов в сфере HR // Современный молодежный рынок труда: тренды, вызовы и перспективы развития : сб. науч. ст. Н. Новгород : Нижегород. гос. ун-т им. Н. И. Лобачевского, 2021. С. 64–67.
- Захарова Т. И.* Дистанционное взаимодействие в корпоративном управлении // Вестн. РЭА им. Г. В. Плеханова. 2020. № 4 (112). С. 33–39.
- Зорина М. С., Савенков Д. А.* Формирование инновационной стратегии управления персоналом промышленного предприятия // Вестн. Донецкого нац. ун-та. Серия В : Экономика и право. 2019. № 3. С. 63–70.
- Иванова Е. С.* Современные подходы к совершенствованию системы управления кадровым резервом на примере ООО «Газпром трансгаз Екатеринбург». М. : Гос. ун-т управления, 2021. С. 84–89.
- Иванова М. А., Шевченко Д. В.* Цифровизация обучения персонала как HR-инструмент // Актуальные проблемы социогуманитарного образования : сб. ст. Вып. 6. Екатеринбург, 2023. С. 414–420.
- Индикаторы цифровой экономики: 2021 : стат. сб. / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневецкий, Л. М. Гохберг [и др.]. М. : НИУ ВШЭ, 2021. 66 с.*
- Кадочникова С. В.* Обучение сотрудников организации управлению конфликтами // Актуальные проблемы социогуманитарного образования : сб. ст. Вып. 6. Екатеринбург, 2023. С. 421–426.
- Калужина М. В., Плутова М. И.* Цифровизация процессов управления кадровым резервом // Human Progress. 2020. № 4. С. 62–69.

*Карпова М. В., Рознина Н. В., Лушникова И. С.* Оценка стратегического потенциала организации // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 5. С. 491–507.

*Каячев Г. Ф., Пекшева В. С.* Стратегия промышленной фирмы на основе реальных опционов. М., 2018. 170 с.

*Киселев А. А.* Стратегическое планирование в деятельности отечественных организаций как фактор обеспечения их конкурентоспособности // Науч. вестн. 2016. № 1(7). С. 65–73.

*Киселев М. А.* Профессиональный портрет современного менеджера // Вестн. Моск. ун-та МВД России. 2009. № 8. С. 72–80.

*Киселев М. А.* Стратегическое планирование в корпоративном управлении. М., 2018. 280 с.

*Кожара А. А.* Быть здоровым и счастливым — к деньгам: о внедрении культуры благополучия. М., 2021. С. 55–60.

*Кокурина М. Н., Кокурина Е. Н.* Антикризисное управление персоналом как составная часть антикризисного регулирования // Антикризисное регулирование в современных условиях: сб. науч. ст. IV науч. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых / отв. ред. Т. А. Самсонова. М., 2013. 304 с.

*Кораблева М. И., Ускова Е. В.* Значение совершенствования адаптации персонала молодых специалистов медицинской организации на примере МАУ «ГКБ № 40» // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда: материалы VII науч.-практ. конф., Москва, 14 апр. 2021 г. М.: Гос. ун-т управления, 2021. С. 116–119.

*Коропец О. А., Ильиных Д. Д.* Управление карьерой женщин в условиях цифровизации трудовой сферы // Цифровая трансформация общества, экономики, менеджмента и образования. Т. 2. Sedlčany : Ústav personalistiky, 2020. С. 51–54.

*Корпоративная* культура и социальная ответственность университета в вопросах профессиональной социализации магистрантов с ограниченными возможностями здоровья / Е. В. Донгаузер, Е. О. Гаспарович, Л. Бао, Ц. Ли // Пед. образование в России. 2021. № 3. С. 195–203.

*Косинов Д. А.* Актуальные тренды развития управления человеческими ресурсами // Вестн. студ. науч. о-ва ГОУ ВПО «Донецкий национальный университет». 2021. Т. 3, № 13. С. 151–156.

*Костенко Е. А., Цветкова И. И.* HR-тренды в современных условиях цифровой трансформации экономики // Эффективное управление экономикой: проблемы и перспективы: сб. тр. Симферополь: Изд-во «Типография «Ариал», 2022. С. 249–254.

*Коцуба М. В.* Стратегическое управление человеческими ресурсами // Аллея науки. 2021. Т. 2, № 1(52). С. 366–368.

*Краткая* литературная энциклопедия: в 9 т. М.: Сов. энцикл., 1978. Т. 9. 970 с.

*Круглов Д. В., Круглова О. Д.* Особенности кадрового обеспечения в условиях цифровизации // Лидерство и менеджмент. 2019. № 4. С. 44–51.

*Кузнецова Н. В.* Ценности организационной культуры или культура организационных ценностей // Мировоззренческие основания культуры современной России : сб. науч. тр. XIII Междунар. науч. конф., Магнитогорск, 19–20 мая 2022 г. Магнитогорск : Магнитогор. гос. техн. ун-т им. Г. И. Носова, 2022. С. 51–56.

*Лаврова Н. Н.* Цифровые технологии управления кадровым резервом. М. : Гос. ун-т управления, 2022. С. 176–179.

*Лановая В. М.* Понятие и сущностные характеристики стратегического менеджмента // Инновац. наука. 2019. № 11. С. 21–28.

*Маврина И. Н.* Стратегический менеджмент. Екатеринбург : Урал. федерал. ун-т, 2014. 132 с.

*Макаров В. Л., Лугачев М. И.* По волнам цифровизации // Вестн. Моск. ун-та. Серия 6 : Экономика. 2019. № 6. С. 63–70.

*Мангасарян А. Р.* Стратегический план для автотранспортного предприятия // Проблемы материальной культуры: экономические науки. М., 2018. С. 104–106.

*Маркова В. Д., Кузнецова С. А.* Стратегический менеджмент. М. : Инфра-М, 2017. 720 с.

*Маслов Е. В.* Управление персоналом предприятия. М. : ИНФРА-М; Новосибирск : ГАЭиУ, 1999. 312 с.

*Маслова В. М.* Управление персоналом. М. : Юрайт, 2017. 82 с.

*Медведев А. А., Лантев А. А.* Алгоритм выявления невербальных маркеров поведения человека на видео // Научный результат : Информ. технологии. 2022. № 2. С. 63–69.

*Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М., 2012. 172 с.

*Методика профессионального обучения : курс лекций / под ред. А. С. Степановой-Быковой, Т. Г. Дулинец.* Красноярск, 2014. 299 с.

*Минина В. Н.* HR-боты в управлении человеческими ресурсами организации // Вестн. С.-Петербур. ун-та. Серия : Менеджмент. 2019. № 3. С. 99–104.

*Михайлин А. Н.* Краткий толковый словарь-справочник по внешнеэкономической деятельности. М. : А-Приор, 2016. 186 с.

*Молого О. О.* Стратегия управления персоналом // Науч. и образовательные проблемы гражд. защиты. 2020. № 3. С. 54–62.

*Молчанова О. П.* Стратегический менеджмент некоммерческих организаций. М. : Юрайт, 2022. 261 с.

*Назайкинский С. В.* Управление благополучием сотрудников: отечественный опыт // Вестн. Ин-та экономики, управления и права Рос. гос. гуманит. ун-та. 2020. № 1–2. С. 22–31.

*Ноздрева Р. Б.* Стратегические альянсы в международном бизнесе. СПб. : Питер, 2019. 356 с.

*Одинцова Я. Г.* Новые возможности управления персоналом в условиях цифровизации // Учен. зап. Тамб. отд-ния РоСМУ. 2020. № 20. С. 72–29.

*Опыт использования технологии геймификации в процессе обучения персонала / Е. В. Донгаузер, Е. О. Гаспарович, Л. Бао, А. Д. Пятков // Пед. образование в России. 2022. № 2. С. 162–173.*

*Осипова В. С., Исaiченкова В. В.* Цифровые методы работы с персоналом в условиях трансформации рынка труда // Вызовы цифровой экономики: импортозамещение и стратегические приоритеты развития. Брянск, 2022. С. 556–559.

*Оськина Н. В.* Повышение конкурентоспособности работодателя в условиях масштабирования дистанционной работы // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда : материалы VIII науч.-практ. конф., Москва, 18 апр. 2022 г. М. : Гос. ун-т управления, 2022. С. 249–254.

*Оськина Н. В., Оплеева В. В., Гаспарович Е. О.* Обучение персонала как инструмент влияния на вовлеченность и лояльность сотрудников организации // Актуальные проблемы социогуманитарного образования : сб. ст. Вып. 6. Екатеринбург, 2023. С. 442–448.

*Хоттиков О. В., Гаспарович Е. О.* Реализация инновационного проекта кадрового агентства «Кадры УрФУ» // Дискуссия. 2012. № 11(29). С. 166–169.

*Павина П. А., Полукаров А. И.* Модернизация E-learning как механизма оптимизации внутрифирменного обучения организации // Актуальные проблемы социогуманитарного образования : сб. ст. Вып. 5. Екатеринбург, 2022. С. 230–234.

*Павлова Р. С.* Документационное обеспечение управления : Деловая переписка. М. : Лань, 152 с.

*Пацук О. В., Козловская Е. Б.* Кадровый резерв как эффективный инструмент обеспечения конкурентоспособности организации // Экон. исслед. 2020. № 3. С. 78–82.

*Петракова Е. Е.* Исследование практики применения инструментов кадрового профайлинга на предприятии // Вестн. Коми респ. академии гос. службы и управления. Серия : Теория и практика управления. 2021. № 4 (34). С. 77–83.

*Попов С. А.* Стратегический менеджмент. М. : Юрайт, 2019. 154 с.

*Потенциал использования коучинга в управлении карьерой персонала / Е. О. Гаспарович, Д. А. Конева, Н. В. Белько, А. Г. Токарев // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. Т. 12, № 2. С. 89–94.*

*Потенциал технологии совершенствования процесса обучения персонала посредством геймификации / Е. О. Гаспарович, Е. В. Донгаузер, М. Н. Кутергин, Д. В. Шевченко // Бизнес. Образование. Право. 2023. № 2 (63). С. 323–326.*

*Поляркова А. С.* Анализ применения личностных опросников для оценки soft skills кандидатов при приеме на работу в российских компаниях // Молодой ученый. 2021. № 21 (363). С. 519–521.

*Раттур Е. В.* Методы и инструменты государственного управления в сфере интеллектуальной собственности // Учен. зап. Тамб. отд-ния РоСМУ. 2020. № 20. С. 77–82.

*Росатом* : Отчет о программе в области устойчивого развития. М., 2021. 312 с.

*Росбанк* : Корпоративные льготы и забота о сотрудниках Банка. М., 2022. 125 с.

*Рычихина Н. С., Коробова О. О., Евдокимова О. В.* Компетентностный подход к построению карьеры HR-специалиста в компании // Изв. вузов ЭФУП. 2022. № 1 (51). С. 64–72.

*Рябов А. Н., Лапшин В. Ю.* Управление человеческими ресурсами в системе стратегического управления организацией // Современные тенденции развития теории и практики управления в России и за рубежом» : материалы IX Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием : сб. ст. Тамбов : Тамб. гос. ун-т им. Г. Р. Державина, 2018. С. 160–168.

*Саенко И. И., Баранова А. Ю.* Стратегическое управление человеческими ресурсами в организации // Вектор экономики. 2020. № 11(53). С. 12–16.

*Сергеева Н. М.* Стратегическое планирование: сущность, этапы и подходы в России и в развитых странах // Инновации. 2019. № 3. С. 91–97.

*Синчук Ю. В.* О стратегическом планировании // Вестн. Моск. гос. лингв. ун-та. Сер. : Общественные науки. 2020. № 4. С. 55–62.

*Скитёва Е. И.* Влияние кадрового потенциала компании на стратегическое управление персоналом // Инновации и инвестиции. 2019. № 11. С. 431–435.

*Скитёва Е. И.* Влияние рынка труда на кадровый потенциал организации // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2020. № 11. С. 313–317.

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

*Соловьёва Л. Л., Зорька О. И.* SWOT и анти-SWOT как стратегический инструмент анализа (на примере рынка мороженого Республики Беларусь) // Экономика. Бизнес. Финансы. 2021. № 4. С. 16–21.

*Соу Г. Э.* Оценка уровня вовлеченности персонала в организации: успешная адаптация как способ вовлечения персонала // Актуальные вопросы управления персоналом : сб. науч. ст. II Нац. науч.-практ. конф., Москва, 9–11 дек. 2020 г. Сер. : Современные технологии управления. Научно-исследовательские компетенции управленческой деятельности. Ч. 2. М. : Тип. «Формат», 2020. С. 195–203.

*Стерлин А. А., Тулин И. В.* Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. М., 2020. 152 с.

*Сукнова А. И.* Существующие риски при формировании стратегического кадрового резерва руководителей // Вестн. науч. конф. 2019. № 5–3(45). С. 91–93.

*Сун С.* Влияние стратегического управления человеческими ресурсами на эффективность предприятия // Мировая наука. 2022. № 5(62). С. 212–217.

*Таупьев Д. С., Бузова Н. А.* Влияние общекультурной компетентности персонала на социально-психологический климат организации. Екатеринбург, 2022. С. 247–250.

*Токарева Ю. А., Гаспарович Е. О.* Управление профессиональными компетенциями. Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. 327 с.

*Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж.* Стратегический менеджмент : Искусство разработки и реализации стратегии. М. : ЮНИТИ, 2018. 67 с.

*Торош О. И.* Современные тренды корпоративных программ здоровья : Практики. Иркутск, 2019. С. 76.

*Трегубова А. А.* Роль организационной культуры в процессе развития персонала и формирования его карьеры // Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда : материалы VII науч.-практ. конф., Москва, 14 апр. 2021 г. М. : Гос. ун-т управления, 2021. С. 338–343.

*Украищева И. В., Новоселова А. Л.* Проблемы стратегического управления человеческими ресурсами в России // Colloquium-Journal. 2020. № 11–8(63). С. 8–10.

*Управление* развитием персонала на предприятии со смешанной организацией труда / Ю. А. Токарева, Е. О. Гаспарович, Е. В. Ускова, А. В. Зотов // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. Т. 12, № 2. С. 5–12.

*Урыков А. Б., Гаспарович Е. О.* Функционирование корпоративного учебного центра на предприятии как инструмент развития HR-бренда // Актуальные проблемы социогуманитарного образования : сб. ст. Вып. 6. Екатеринбург, 2023. С. 434–441.

*Фалмер Р. М.* Энциклопедия современного управления. М. : VSP, 2013. 102 с.

*Фан Ч.* Актуальные проблемы трудоустройства выпускников вуза (на примере центра взаимодействия с работодателями УрФУ). Екатеринбург, 2023. С. 471–477.

*Фатхутдинов Р. А.* Стратегический менеджмент. М., 2020. 448 с.

*Фомичева Т. В., Катаева В. И.* Ценности россиян в контексте цифровизации российской экономики // Уровень жизни населения регионов России. 2019. № 2. С. 80–84.

*Форсиф П.* Развитие и обучение персонала. СПб., 2020. 192 с.

*Цзинь Ц.* Исследование методов повышения конкурентоспособности персонала вуза // Актуальные проблемы социогуманитарного образования : сб. ст. Вып. 6. Екатеринбург, 2023. С. 478–484.

*Цифровизация* процессов формирования человеческих ресурсов HR-менеджменте / И. П. Чупина, Н. Н. Симачкова, Е. В. Зарубина [и др.] // Моск. экон. журн. 2020. № 10. С. 162–166.

*Цуркану Ю. А., Кузнецов В. А.* К вопросу о значении трудового потенциала в современном менеджменте // Актуальные проблемы социогуманитарного образования : сб. ст. Вып. 5. Екатеринбург, 2022. С. 255–258.

*Шатверян Н. Г., Симиненко В. А.* Особенности регулирования дистанционного труда в России // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2020. № 9 (124). С. 99–101.

*Шваб К. М.* Четвертая промышленная революция. М. : Эксмо, 2018. 132 с.

*Шевченко Д. В., Кутергин М. Н., Гаспарович Е. О.* Оценка уровня компетентности профессиональной служебной деятельности военнослужащих в процессе ротации кадров // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2023. Т. 12, № 1. С. 38–43.

*Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие. М., 2002. 368 с.

*Экман П.* Психология эмоций : Я знаю, что ты чувствуешь. СПб. : Питер, 2016. 336 с.

*Юдин А. В.* Стратегия управления дистанционной формой занятости // Вестн. ОмГУ. Серия : Экономика. 2012. № 4. С. 143–150.

*Юнг П.* Концепция развития персонала в альянсе. М., 2018. 56 с.

*Ярных В. В.* Специфика управления персоналом в условиях кризиса экономики // Корпоративный менеджмент: финансы, бизнес-планы, управление компанией. 2020. № 2. С. 154–160.

*Яшин Н. С., Григорян Е. С.* Методология стратегической устойчивости предприятия // Вестн. Саратов. гос. соц.-экон. ун-та. 2015. № 1(55). С. 18–22.

*Anderson P., Jane-Llopis E., Cooper C.* The imperative of well-being // Stress and Health. 2011. Vol. 27 (5). P. 353–355.

*Brim O. G.* Ambition: how we manage success and failure throughout our lives. New York : Basic books, 1992. P. 12–13.

*Gasparovich E. O., Kotova E. M.* The role of digitalization in the solution of problems of employment of labor and student migration // Digital transformation and new challenges – changes in business and society in the digital era. Yekaterinburg, 2021. P. 213–226. (Lecture notes in information systems and organization; vol. 45).

*Gasparovich E. O., Uskova E. V.* Modern information technologies how means of HR activity. Education excellence and innovation management: A 2025 vision to susta economic development during global challenges : proceedings of the 35th International business information management association conference (IBIMA), Seville, Spain, 01–02 Apr. 2020. Vol. 1. Seville, Spain : IBIMA, 2020. P. 2041–2051.

*Gasparovich E. O., Uskova E. V.* Professional deformation of staff under the digital economy // Lecture notes in information systems and organisation : 3rd, virtual, online, 2022. P. 409–422.

*Gasparovich E. O., Uskova E. V.* The meaning of organizational culture and university social responsibility in teaching students with disabilities : Proceedings of the 34<sup>th</sup> International business information management association conference (IBIMA), Madrid, Spain, 13–14 nov. 2019. Madrid, Spain : IBIMA, 2019. P. 2308–2314.

*Gasparovich E. O., Uskova E. V.* Using the principles of pedagogy of arts in education of bachelors and masters are trained in the spacialty “Personal management”. 4<sup>th</sup> International multidisciplinary scientific conference on social sciences and arts sgem 2017 : Conference proceedings. Albena, Bulgaria, 24–30 Aug. 2017. Vol. 5. Sofia, 2017. P. 665–670.

*Gasparovich E. O., Tokareva Y. A., Tokarev A.* Gender trajectories of professional and personal development as a condition of effective management. 3rd International conference on advances in education and social sciences : Abstracts & Proceedings, Istanbul, Turkey, 9–10 Oct. 2017. Istanbul, Turkey : International organization center of academic research, 2017. P. 992–999.

*Gasparovich E. O., Uskova E. V., Dongauzer E. V.* Application of the modeling method for personnel management information system in the digital economy : ACM International conference proceeding series : 4, St. Petersburg, 18–19 March 2021. St. Petersburg, 2021a. P. 149–156.

*Gasparovich E. O., Uskova E. V., Dongauzer E. V.* Improving the management of in-house personnel training by means of the corporate culture of the enterprise. Proceedings of the 37th International business information management association conference “Innovation management and information technology impact on global economy in the era of pandemic”, Cordoba, 30–31 May 2021. Cordoba : IBIMA Publishing, 2021b. P. 1407–1415.

*Gasparovich E. O., Uskova E. V., Dongauzer E. V.* The impact of digitalization on employee engagement : Lecture notes in networks and systems. 2021c. Vol. 161. P. 143–150.

*Gasparovich E. O., Uskova E. V., Dongauzer E. V.* The importance of the impact of personnel training management on the development of talents in the enterprise : Proceedings of the 37th International business information management association conference “Innovation management and information technology impact on global economy in the era of pandemic”, Cordoba, 30–31 May 2021. Cordoba: IBIMA Publishing, 2021d. P. 1674–1681.

*Gasparovich E. O., Uskova E. V., Dongauzer E. V.* The impact of digitalization on employee engagement. Digital economy and the new labor market: jobs, competences and innovative HR technologies : Part of the lecture notes in networks and systems book series (LNNS, vol. 161), Samara, 15 Apr. —5 May 2020. Vol. 161. Samara : Springer, 2020. P. 143–150.

*Ryff C. D.* Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being // Journ. pers. soc. psychol. 1989. № 57. P. 1069–1081.

*Seligman M.* PERMA and the building blocks of well-being // The Journal of positive psychology. 2018. P. 333–335.

*The power of three: Taking engagement to new heights : The Willis-Towers-Watson report.* 2016. 132 p.

*Uskova E. V., Gasparovich E. O.* Analysis of the activities of the educational organization through the prism of the “hidden curriculum”: “advantages” of the university before school : Proceedings of the 34th International business information management association conference (IBIMA), Madrid, Spain, 13–14 Nov. 2019. Madrid, Spain : IBIMA, 2019. P. 1011–1020.

*Uskova E. V., Gasparovich E. O.* Digitalization of higher education (on the example of distance course of Urfu). Education excellence and innovation management : A 2025 Vision to sustain economic development during global challenges : Proceedings of the 35th International business information management association conference (IBIMA), Seville, Spain, 01–02 Apr. 2020. Vol. 1. Seville, Spain : IBIMA, 2020. P. 2596–2603.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ

*Агасян К. Г.* Стратегический менеджмент и стратегический маркетинг: сравнение стратегий / К. Г. Агасян, Е. А. Титова // Экономика, управление и право в современных условиях : межвуз. сб. ст. — Вып. 31. — Тольятти : АНО «Институт судебной строительно-технической экспертизы», 2020. — С. 5–9.

*Адаптивное* управление как модель стратегического менеджмента / В. В. Павлова, Н. С. Бокарева, А. А. Мелко, А. И. Урманова // Современные проблемы экономики и менеджмента : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Воронеж, 24 окт., 2019 г. — Воронеж : Истоки, 2019. — С. 231–234.

*Акимова Т. А.* Теория организации / Т. А. Акимова. — Москва : ЮНИТИ, 2003. — 367 с. — ISBN 5-238-00556-3.

*Акофф Р.* Акофф о менеджменте / Р. Акофф. — Санкт-Петербург : Питер, 2012. — 448 с. — ISBN 5-318-00286-2.

*Акулов В. Б.* Теория организации / В. Б. Акулов. — Петрозаводск : Петрозавод. гос. ун-т, 2016. — 213 с. — ISBN 5-283-01556-3.

*Алавердов А. Р.* Особенности стратегического управления персоналом на различных стадиях жизненного цикла организации / А. Р. Алавердов, Т. П. Алавердова // Проблемы теории и практики управления. — 2019. — № 10. — С. 28–42.

*Алавердов А. Р.* Управление персоналом : учеб. пособие / А. Р. Алавердов, Е. О. Куроедова, О. В. Нестерова. — Москва : Синергия, 2013. — 192 с. — ISBN 978-5-4257-0143-5.

*Алексеев С. Б.* Совершенствование стратегического управления персоналом на предприятии сферы услуг / С. Б. Алексеев, Н. И. Алексеева, Н. В. Ващенко // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. — 2023. — № 2(80). — С. 41–45.

*Ананьева А. В.* Роль HR-бренда в стратегическом управлении персоналом / А. В. Ананьева, Ю. С. Микляева, М. В. Симонова // Роль науки в развитии общества : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф., Уфа, 13 янв. 2015 г. — Уфа : ОМЕГА САЙНС, 2015. — С. 30–32.

*Аннаев А. А.* Инновационный менеджмент как одно из направлений стратегического менеджмента / А. А. Аннаев // Символ науки : междунар. науч. журн. — 2023. — № 6-1. — С. 51–52.

*Апенько С. Н.* Характеристики системы стратегического управления персоналом в зависимости от степени динамичности среды / С. Н. Апенько, А. Ю. Коньшунова // Вестник Омского университета. Серия : Экономика. — 2006. — № 4. — С. 81–86.

*Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами : учебник / М. Армстронг. — Санкт-Петербург : Питер, 2022. — 1040 с. — ISBN 978-5-4461-0375-1.

*Ассессоров П. С.* Формирование кадрового резерва компании как стратегическая задача / П. С. Ассессоров, Е. Н. Каргушина // Социально-экономические явления и процессы. — 2013. — № 5 (051). — С. 31–34.

*Ахмедова Д. М.* Стратегический менеджмент как новая управленческая философия / Д. М. Ахмедова // Современный менеджмент: теория, методология и практика : материалы Регион. науч.-практ. конф., посвящ. памяти д. э. н., проф. Т. К. Абдуллаевой, Махачкала, 1–2 окт. 2019 г. / под ред. С. С. Муллахмедовой. — Махачкала : ИПЦ ДГТУ, 2019. — С. 37–39.

*Ахмедова М. Б.* Стратегическое планирование как составная часть стратегического менеджмента, проблемные вопросы / М. Б. Ахмедова // Приоритетные научные направления в XXI веке : материалы Междунар. (заоч.) науч.-практ. конф., Прага, 29 сент. 2018 г. / под общ. ред. А. И. Вострецова. — Прага : НИЦ «Мир науки», 2018. — С. 45–49.

*Ащеулов А. В.* Теоретические аспекты стратегического управления персоналом спортивной организации / А. В. Ащеулов, А. Д. Каплюкова, М. Н. Тимошенко // Современные исследования в гуманитарных и естественно-научных отраслях : сб. науч. ст. — Ч. 2. — Москва : Перо, 2019. — С. 29–33.

*Бажин А. С.* Анализ методов развития персонала организации в практике менеджмента зарубежных стран / А. С. Бажин // Science Time. — 2015. — № 3 (15). — С. 53–58.

*Баранова И. П.* Применение BSC в современном HR-менеджменте посредством каскадирования стратегических целей организации / И. П. Баранова // Современные тенденции в образовании и науке : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Тамбов, 31 окт. 2013 г. — Ч. 6. — Тамбов : ООО «Консалтинговая компания Юком», 2018. — С. 18–21.

*Барчевская А. С.* Корпоративная культура как элемент стратегического управления персоналом / А. С. Барчевская, А. В. Говако // Социально-экономическое развитие регионов в цифровую эру : сб. материалов II Всерос. (нац.) науч.-практ. конф., г. Биробиджан, 15 мая 2020 г. — Биробиджан : Приамур. гос. ун-т им. Шолом-Алейхема, 2020. — С. 102–107.

*Белик В. Д.* Стратегическое управление персоналом на предприятиях энергетической сферы / В. Д. Белик // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. — 2014. — № 2(50). — С. 404–407.

*Бендас Т. В.* Гендерная психология : учеб. пособие / Т. В. Бендас. — Санкт-Петербург, 2006. — 431 с. — ISBN 5-94723-369-X.

*Бербенцева В. Ю.* Стратегическое управление персоналом как инструмент повышения экономической безопасности предприятия / В. Ю. Бербенцева, Т. Н. Кислая // Научные труды Северо-Западного института управления РАНХиГС. — 2022. — Т. 13, № 5(57). — С. 6–18.

*Бессонова М. А.* К проблеме взаимодействия системы стратегического управления персоналом со стратегическим управлением организацией / М. А. Бессонова // Сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции. — 2010. — Т. 11, № 4. — С. 44–50.

*Биркенбиль В. Ф.* Как добиться успеха в жизни / В. Ф. Биркенбиль. — Москва : Интерэксперт, 1992. — 139 с. — ISBN 5-282-01700-8.

*Бирюкова О. Ю.* Совершенствование кадрового менеджмента на основе интегрированного подхода к стратегическому управлению персоналом / О. Ю. Бирюкова // Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 3 июня 2019 г. / под ред. Т. М. Степанян. — Москва : ООО «Ин-т исслед. и развития проф. компетенций», 2019. — С. 3–7.

*Богомолова Т. П.* Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / Т. П. Богомолова, Э. А. Понуждаев. — Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. — 418 с. — ISBN 978-5-4475-9883-9.

*Булатова Е. С.* Модель компетенций персонала как инструмент стратегического HR-менеджмента / Е. С. Булатова // Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика : сб. ст. XVI Междунар. науч.-практ. конф., Пенза, 25 марта 2023 г. — Пенза : Наука и просвещение, 2023. — С. 8–10.

*Бурдин И. С.* Особенности стратегического управления персоналом в организациях / И. С. Бурдин // Теория и практика экономики, управления и права в исследованиях магистров : сб. науч. ст., Москва, 9 дек. 2019 г. / отв. ред. Н. В. Федорова. — Москва : Моск. фин.-юр. ун-т МФЮА, 2019. — С. 24–30.

*Великороссов В. В.* Стратегический менеджмент как связующее звено между классическим и современным направлениями в менеджменте / В. В. Великороссов // Друеровский вестник. — 2019. — № 1(27). — С. 29–37.

*Верна В. В.* Инновационные кадровые технологии в практике управления персоналом современных предприятий / В. В. Верна // Известия Международной академии аграрного образования. — 2016. — № 28. — С. 27–31.

*Винтова Т. А.* Методика преподавания магистерской программы «Стратегическое управление персоналом организации» с использованием «1С: Зарплата и Управление персоналом КОРП» / Т. А. Винтова // Новые информационные технологии в образовании : сб. науч. тр. 19-й Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 29–30 янв. 2019 г. / под общ. ред. Д. В. Чистова. — Ч. 1. — Москва : ООО «1С-Паблишинг», 2019. — С. 423–425.

*Выготский Л. С.* Педагогическая психология / Л. С. Выготский. — Москва : АСТ, 2008. — 671 с. — ISBN 978-5-17-049975-5.

*Гайсина Л. М.* Обратная связь: мотивация и демотивация персонала нефтегазовых компаний России / Л. М. Гайсина // Среднерусский вестник общественных наук. — 2014. — № 4 (34). — С. 162–166.

*Герасимов К. Б.* Организационная культура как фактор стратегического управления персоналом / К. Б. Герасимов // Основы экономики, управления и права. — 2020. — № 6(25). — С. 22–28.

*Гладких Д. А.* Исследование отраслевых особенностей стратегического управления персоналом организации / Д. А. Гладких, М. И. Кулеш // Молодая наука Сибири. — 2021. — № 4(14). — С. 153–159.

*Гончаров В. Н.* Методология стратегического управления персоналом предприятия / В. Н. Гончаров, И. В. Толоч // Вестник Луганского национального университета им. Владимира Даля. — 2019. — № 4(22). — С. 74–78.

*Горбунов А. А.* Стратегическое управление персоналом: зарубежные подходы / А. А. Горбунов, О. А. Сапрыкина // Сибирская финансовая школа. — 2019. — № 2(133). — С. 89–92.

*Гришан В. А.* Особенности стратегического управления персоналом на предприятиях, работающих на международном рынке / В. А. Гришан, Е. Л. Соколова // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. — 2018. — Т. 3, № 4(14). — С. 372–373.

*Гуреев К. В.* Стратегическое управления персоналом: понятийно-категориальные аспекты / К. В. Гуреев // Современные проблемы и перспективные направления инновационного развития науки : сб. ст. по итогам Междунар. науч.-практ. конф., Оренбург, 24 дек. 2017 г. — Ч. 1. — Оренбург : ООО «Агентство международных исследований», 2017. — С. 93–98.

*Гусев Д. А.* Кадровая политика как инструмент стратегического управления персоналом предприятия / Д. А. Гусев // Экономика и государство: эффективное управление и взаимодействие : сб. ст. / под ред. Т. М. Степанян. — Москва : ООО «МАКС Пресс», 2019. — С. 79–83.

*Давыдова Е. Ю.* Плюсы и минусы делегирования полномочий / Е. Ю. Давыдова, Н. К. Чернышева // Территория науки. — 2014. — № 5. — С. 32–39.

*Данилова А. В.* Стратегическое управление персоналом как комплекс мер по поддержке преподавателей в процессе реализации их профессиональной деятельности / А. В. Данилова // Молодой ученый. — 2020. — № 27(317). — С. 172–178.

*Дафт Р.* Теория организации / Р. Дафт, Л. Ричард. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 736 с. — ISBN 5-238-01001-X.

*Дахно Е. В.* Развитие профессиональной карьеры государственного гражданского служащего в современной России / Е. В. Дахно // Историческая и социально-образовательная мысль. — 2011. — № 5. — С. 129–131.

*Дерябина В. И.* Основные особенности разработки системы стратегического управления персоналом / В. И. Дерябина // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики : тр. XVIII Всерос. с междунар. участием науч.-практ. конф., Симферополь — Гурзуф, 24–26 окт. 2019 г. / под ред. Н. В. Апатовой. — Симферополь ; Гурзуф : ИП Зуева Т.В., 2019. — С. 150–153.

*Дымарская О. Я.* Объект управления талантами в российских организациях: сравнительный анализ представлений заинтересованных сторон / О. Я. Дымарская // Организационная психология. — 2014. — № 2. — С. 6–28.

*Егоров Е. Ю.* Кадровая политика как инструмент стратегического управления персоналом и повышения производительности труда на предприятии / Е. Ю. Егоров // Инновации. Наука. Образование. — 2022. — № 50. — С. 674–684.

*Емельянова Д. А.* Организационные структуры и их особенности в системе стратегического управления персоналом / Д. А. Емельянова // Актуальные проблемы управления в электронной экономике : Одиннадцатые Ходыревские чтения : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф., Курск, 1 июня 2018 г. / под ред. В. Н. Ходыревской. — Курск : Курск. гос. ун-т, 2018. — С. 52–55.

*Ермаков А. А.* К вопросу о перспективах стратегического управления персоналом / А. А. Ермаков, А. А. Алексеев // Управление и экономика в XXI веке. — 2022. — № 1. — С. 68–75.

*Жукова Т. О.* Информационно-аналитическое обеспечение стратегического управления персоналом организации / Т. О. Жукова // Развитие предпринимательства в России — история, опыт, перспективы: региональный аспект : сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. преподавателей, студентов, магистрантов, аспирантов : в 2 ч., Симферополь, 21 апр. 2021 г. — Ч. 2. — Симферополь : Ун-т экономики и упр., 2021. — С. 82–86.

*Забарина Д. А.* Инновационные подходы в системе стратегического управления персоналом предприятия / Д. А. Забарина, И. В. Егорова // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. — 2019. — № 8. — С. 127–131.

*Завьялов М. В.* Система стратегического управления персоналом предприятия / М. В. Завьялов // Системное развитие человеческих ресурсов в России сегодня, 2019. — С. 80–88.

*Зайцев Г. Г.* Управление карьерой менеджера: сущность, актуальность, проблемы исследования / Г. Г. Зайцев // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина. — 2011. — № 3. — С. 98–106.

*Защук М. С.* Стратегическое управление персоналом как фактор повышения конкурентоспособности предприятия / М. С. Защук // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. — 2022. — № 11. — С. 87–91.

*Зенкина Е. В.* Снижение кадровых рисков с помощью применения ИТ как средства стратегического управления персоналом / Е. В. Зенкина // Современные технологии в управлении предприятиями и территориями : материалы Всерос. науч.-практ. конф. (заоч.), Тамбов, 25–27 марта 2015 г. / отв. ред. Е. А. Колесниченко. — Тамбов : Тамб. гос. ун-т им. Г. Р. Державина, 2015. — С. 31–35.

*Зимняя И. А.* Педагогическая психология / И. А. Зимняя. — Москва : Логос, 2002. — 384 с. — ISBN 5-94010-018-X.

*Иванова В. С.* Стратегическое управление персоналом как элемент системы управления персоналом / В. С. Иванова // В мире науки и инноваций : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф., Казань, 13 сент. 2015 г. / отв. ред. А. А. Сукиасян. — Казань : ООО «ОМЕГА САЙНС», 2015. — С. 47–49.

*Ильницкий С. А.* Внедрение модели компетенций для развития персонала как направление стратегического управления персоналом / С. А. Ильницкий // Международный научный студенческий журнал. — 2017. — № 4. — С. 137–140.

*Ильницкий С. А.* Обучение персонала как стратегический фактор в системе управления персоналом организации / С. А. Ильницкий // Молодой ученый. — 2018. — № 3. — С. 418–423.

*Карпов В. К.* «Бережливое производство» как основа стратегического менеджмента / В. К. Карпов // Теория и практика мировой науки. — 2023. — № 5. — С. 22–26.

*Карташов С. А.* Управление талантами как HR-технология / С. А. Карташов, Ю. Г. Одегов, Д. В. Шаталов // Вестник Омского государственного университета. Серия : Экономика. — 2013. — № 1. — С. 85–94.

*Катюшина В. С.* Моделирование бизнес-процессов в области стратегического управления персоналом / В. С. Катюшина // Аллея науки. — 2018. — Т. 2, № 4(20). — С. 623–627.

*Кибанов А. Я.* Управление персоналом организации : учебник. / А. Я. Кибанов. — Москва : ИНФРА-М, 2005. — 638 с. — ISBN 5-16-002273-2.

*Кибанов А. Я.* Этика деловых отношений : учебник / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. — Москва : ИНФРА-М, 2002. — 368 с. — ISBN 5-16-001082-3.

*Килина И. А.* Менторинг как процесс формирования личности молодого специалиста / И. А. Килина // Образование. Карьера. Общество. — 2014. — № 3 (42). — С. 62–65.

*Кириллов А. В.* Проблемные вопросы развития технологий управления персоналом в отечественной практике и пути их решения / А. В. Кириллов, М. В. Виниченко, А. В. Мельничук // Управление персоналом. — 2015. — № 3. — С. 56–61.

*Кларин М. В.* Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века / М. В. Кларин // ЭТАП. — 2016. — № 5. — С. 92–112.

*Климов Е. А.* Психология профессионального самоопределения / Е. А. Климов. — Москва : Изд. центр «Академия», 2010. — 304 с. — ISBN 978-5-7695-5690-6.

*Колмаков В. В.* Адаптация государственной политики в нефтедобывающей сфере к актуальным вызовам и угрозам / В. В. Колмаков // Наука и бизнес: пути развития. — 2015. — № 10. — С. 63–67.

*Колмогорцева Т. А.* Педагогический мониторинг как механизм управления качеством образования персонала / Т. А. Колмогорцева // Социально-экономические и гуманитарные науки. — 2016. — № 7. — С. 98–104.

*Комплексное внедрение талант-менеджмента в систему HR-менеджмента организации / А. В. Магеррамова, А. В. Шахова, Л. М. Кузнецова [и др.] // Экономическое развитие региона: управление, инновации, подготовка кадров. — 2019. — № 6. — С. 266–281.*

*Коновалова Н. В.* Теоретический анализ понятия «стратегический потенциал» в стратегическом менеджменте / Н. В. Коновалова // Вестник Таганрогского института управления и экономики. — 2017. — № 1(25). — С. 86–87.

*Кононыхина А. С.* Стратегическое управление персоналом предприятия как условие его эффективного развития / А. С. Кононыхина, Н. П. Юларжи // Горинские чтения. Наука молодых — инновационному развитию АПК : материалы Междунар. студ. науч. конф., Майский, 28–29 марта 2019 г. — Т. 3. — Майский : Белгород. гос. аграр. ун-т им. В. Я. Горина, 2019. — С. 69.

*Коньшунова А. Ю.* Стратегия управления персоналом как основной инструмент стратегического управления персоналом / А. Ю. Коньшунова // Вестник Омского университета. Серия : Экономика. — 2006. — № 2. — С. 115–118.

*Корнеева И. В.* Стратегическое управление персоналом организации: теория и практика / И. В. Корнеева, Н. В. Сидоров // Социальные и экономические системы. — 2022. — № 6–7(36). — С. 339–357.

*Корниенко В. М.* Кадровая политика как ведущий элемент системы стратегического управления персоналом / В. М. Корниенко, М. И. Максимов // Импульс организационных инноваций : сб. науч. работ II Межвуз. конкурса студентов, магистрантов и аспирантов. — Т. 3. — Москва : ООО «Паблит», 2021. — С. 32–47.

*Коробченко Л. Э.* Место и значение стратегического управления персоналом в системе стратегического управления организацией / Л. Э. Коробченко // Современное состояние и пути развития науки и практики: взгляд молодых ученых : материалы Междунар. науч.-практ. конф. аспирантов и магистрантов, Ярославль — Москва, 19 марта 2016 г. / Российский университет кооперации. — Ярославль ; Москва : Канцлер, 2016. — С. 100–103.

*Королев А. М.* Применение теории саморазвивающихся организаций на малых предприятиях РФ / А. М. Королев // Вестник университета. — 2014. — № 17. — С. 46–51.

*Короткая М. В.* Концепция самообучающейся организации через призму моделей «7-S» / М. В. Короткая // Управление человеческими ресурсами. Красноярск : Сиб. гос. ун-т науки и технол. им. акад. М. Ф. Решетнева. — 2014. — № 5. — С. 426–431.

*Корчагин А. А.* Связь управления организацией со стратегическим управлением персоналом / А. А. Корчагин // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. — 2018. — № 18. — С. 47–51.

*Кравцов С. Д.* Стратегический менеджмент как стратегический процесс / С. Д. Кравцов, Ю. В. Журов // Перспективные треки использования цифровых технологий и инноваций в практике корпоративного управления : сб. науч. ст. Всерос. (нац.) науч.-практ. конф. «Инновации в управлении социально-экономическими системами» (RCIMSS-2023), Москва, 30 марта 2023 г. — Т. 14. — Москва : Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова, 2023. — С. 241–244.

*Краснов С. В.* Управление эффективностью работы высококвалифицированных специалистов / С. В. Краснов, Н. О. Куралесова, К. В. Садова // Вестник Волжского университета им. В. Н. Татищева. — 2015. — № 1 (23). — С. 31–36.

*Крутова А. В.* Готовность организации к менеджменту на основе саморазвития / А. В. Крутова // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Серия : Социально-экономические науки. — 2013. — № 20 (48). — С. 119–124.

*Лавровский Б. Л.* Экономический рост и региональная асимметрия (эмпирический анализ) / Б. Л. Лавровский. — Новосибирск : Ин-т экономики и орг. пром. произв., 2005. — 215 с. — ISBN 5-91124-001-7.

*Латуха М. О.* Талантливые сотрудники в российских и зарубежных компаниях / М. О. Латуха, Т. В. Цуканова // Вопросы экономики. — 2013. — № 1. — С. 147–156.

*Латфуллин Г. Р.* Теория организации : учебник / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. — Москва : Питер, 2004. — 394 с. — ISBN 5-88782-360-7.

*Лепехова Н. А.* Использование системы риск-менеджмента при формировании стратегического менеджмента на предприятии / Н. А. Лепехова // Современные информационные технологии в образовании, науке и промышленности : сб. тр. VIII Междунар. конф. и VI Междунар. конкурса науч. и науч.-метод. работ, Москва, 2 нояб. 2017 г. / отв. ред. и сост. Т. В. Пириязева, В. В. Серов. — Москва : ООО «Издательство “Спутник+”», 2017. — С. 60–63.

*Литвинцева Н. А.* Психологические аспекты подбора и проверки персонала / Н. А. Литвинцева. — Москва : Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997. — 400 с. — ISBN 5-7849-0018-8.

*Лялина Е. Е.* Понятие карьеры и карьерного роста персонала предприятия / Е. Е. Лялина // Современные наукоемкие технологии. — 2013. — № 10–2. — С. 271–272.

*Магура М. И.* Поиск и отбор персонала: настольная книга для предпринимателей, руководителей кадровых служб и менеджеров / М. И. Магура. — Москва : Бизнес-школа «Интел-синтез», 1999. — 153 с. — ISBN 5-87057-158-8.

*Майданевич Ю. П.* Стратегическое управление персоналом организации: теоретический аспект / Ю. П. Майданевич, Е. А. Каменских // Экономика и предпринимательство. — 2019. — № 12(113). — С. 882–886.

*Макашева Н. П.* О развитии человеческих ресурсов в нефтегазовой отрасли / Н. П. Макашева, Ю. С. Макашева // Вестник Томского государственного университета. Серия : Экономика и бизнес. — 2015. — № 2 (30). — С. 43–47.

*Малюк В. И.* Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум / В. И. Малюк. — 1-е изд. — Москва : Юрайт, 2020. — 361 с. — ISBN 978-5-534-03338-0.

*Матвеев В. Ю.* Стратегическое управление персоналом: понятие, цели, задачи / В. Ю. Матвеев // Студенческий. — 2020. — № 15–1(101). — С. 74–76.

*Махус Б.* CRM-система в стратегическом менеджменте / Б. Махус // Инновации. Наука. Образование. — 2021. — Т. 1, № 44. — С. 582–590.

*Медведев А. А.* Управление кадровым резервом организации: феноменологический аспект / А. А. Медведев // Научные проблемы гуманитарных исследований. — 2011. — № 12. — С. 205–212.

*Меньшикова М. А.* Сбалансированная система показателей как элемент стратегического управления персоналом промышленного предприятия / М. А. Меньшикова, М. А. Гребенникова, К. В. Коптева // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. — 2019. — № 2(75). — С. 249–257.

*Мескон М. Х.* Основы менеджмента : пер. с англ. / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — Москва : Вильямс, 2015. — 665 с. — ISBN 978-5-8459-1931-1.

*Методика профессионального обучения* : учеб. пособие для студентов вузов / под ред. Н. Е. Эргановой. — Екатеринбург : Изд-во Рос. гос. проф.-пед. ун-та, 2005. — 150 с. — ISBN 5-8050-0047-4.

*Механизм стратегического управления персоналом организации* / К. В. Ситкалиева, А. С. Зиновчук, В. Г. Аторин, О. О. Иброхимов // Конкурен-

тоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. — 2017. — № 10(57). — С. 373–376.

*Мильнер Б. З.* Теория организации / Б. З. Мильнер. — Москва: ИНФРА-М, 2012. — 807 с. — ISBN 978-5-16-005111-6.

*Миляева Л. Г.* Теоретико-методические аспекты стратегического управления персоналом предприятия / Л. Г. Миляева // Социально-трудовые исследования. — 2023. — № 2(51). — С. 87–99.

*Мицберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Мицберг. — Москва: Питер, 2001. — 512 с. — ISBN 5-318-00285-4.

*Мониторинг* социальных программ: практические примеры / сост. А. Л. Александрова. — Москва: Ин-т экономики города, 2005. — 108 с. — ISBN 5-8130-0092-5.

*Морозов Р. С.* Концепция управления изменениями в стратегическом управлении персоналом / Р. С. Морозов, Е. А. Фадеева // Стратегия и тактика управления предприятием в переходной экономике: сб. материалов X Ежегод. открытого конкурса науч.-исслед. работ студентов и молодых ученых в области экономики и управления «Зеленый росток», Волгоград, 31 марта — 1 апр. 2010 г. — Вып. 20. — Волгоград: Волгоград. гос. техн. ун-т, 2010. — С. 46–47.

*Музыченко В. В.* От HR-менеджмента к HR-дирекшен в холистическом информационном мире / В. В. Музыченко // Информационные технологии в науке, образовании и производстве: материалы Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 8 февр. 2018 г. / под ред. Ю. С. Руденко, Р. М. Кубовой, В. В. Шамраевой. — Москва: Моск. ун-т им. С. Ю. Витте, 2018. — С. 92–107.

*Наумов Ю. Г.* Стратегическое управление персоналом в правоохранительной сфере / Ю. Г. Наумов, Э. Г. Табаньков // Экономическая безопасность России: сб. науч. ст. — Вып. 1. — Волгоград: ИП Черняева Ю. И., 2022. — С. 134–144.

*Ольховая Г. В.* Изменение стратегического управления персоналом в условиях цифровых трансформаций / Г. В. Ольховая, О. В. Колодяжная // Тенденции функционирования современных предприятий и организаций: сб. тез. участников науч.-практ. конф. проф.-преп. состава, студентов и молодых ученых, посвящ. Дню российской науки, Симферополь, 8 февр. 2021 г. — Симферополь: Крым. федер. ун-т им. В. И. Вернадского, 2021. — С. 86–88.

*Опейкина Т. В.* О взаимосвязи стратегического управления организацией и стратегического управления персоналом / Т. В. Опейкина, М. А. Попова // Информационные и управленческие технологии в экономике: сб. ст. по итогам Междунар. науч.-практ. конф., Уфа, 23 июня 2019 г. — Уфа: ООО «Агентство междунар. исслед.», 2019. — С. 47–50.

*Осколкова О. И.* Стратегическое управление персоналом в России: проблемы и пути совершенствования / О. И. Осколкова // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2020. — № 5–3(63). — С. 141–144.

*Павлушова А. С.* Стратегическое управление организации в практике деятельности: необходимость или прихоть / А. С. Павлушова // Модели и методы повышения эффективности инновационных исследований: сб. ст. Междунар.

науч.-практ. конф., Воронеж, 3 дек. 2019 г. — Ч. 1. — Воронеж : ООО «ОМЕГА САЙНС», 2019. — С. 156–158.

*Парушина Н. В.* Стратегическое управление персоналом в индустрии туризма и гостеприимства как фактор конкурентоспособности предприятия / Н. В. Парушина, А. А. Журавлева // Вестник ОрелГИЭТ. — 2020. — № 3(53). — С. 63–68.

*Петренко Р. Н.* Совершенствование стратегического управления персоналом предприятия / Р. Н. Петренко // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2020. — № 2–2(60). — С. 87–89.

*Пешкова К. Е.* Анализ общих тенденций использования методов оценки кадрового потенциала при планировании преемственности / К. Е. Пешкова // Науковедение. — 2014. — № 6 (25). — С. 124–127.

*Пилукова С. Н.* Проектный подход к стратегическому управлению персоналом / С. Н. Пилукова // Вестник образовательного консорциума Среднерусский университет. Серия : Экономика и управление. — 2023. — № 21. — С. 64–66.

*Попов С. Г.* Социальный менеджмент : учеб. пособие / С. Г. Попов. — Москва : Ось-89, 2000. — 159 с. — ISBN 5-86894-413-3.

*Пугачева А. С.* Разработка программы стратегического управления персоналом на промышленном предприятии / А. С. Пугачева // Фундаментальная и прикладная наука: новые вызовы и прорывы : сб. ст. Междунар. науч.-практ. конф., Петрозаводск, 26 янв. 2020 г. — Ч. 1. — Петрозаводск : Междунар. центр науч. партнерства «Новая наука» (ИП Ивановская Ирина Игоревна), 2020. — С. 267–271.

*Рассел К.* Определи свой IQ : Раскройте потенциальные возможности вашего ума / К. Рассел, Ф. Картер ; пер. с англ. А. В. Банкрашкова. — Москва : АСТ : Астрель, 2005. — 206 с. — ISBN нет.

*Роздольская И. В.* Целенаправленное использование HR-маркетинга в системе стратегического управления персоналом современной организации / И. В. Роздольская, М. Е. Ледовская, Д. А. Гердт // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. — 2022. — № (97). — С. 204–216.

*Руденко А. А.* Современные тренды в оплате труда: влияние на стратегическое управление персоналом / А. А. Руденко // Студенческий вестник. — 2023. — № 12–6(251). — С. 51–53.

*Ружицкая И. В.* Современные проблемы стратегического управления персоналом организации : учеб. пособие / И. В. Ружицкая, Ж. А. Жилина, А. И. Абдряшитова. — Владимир : Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте РФ (филиал), 2019. — 140 с. — ISBN 978-5-907140-30-1.

*Савицкая О. Е.* Инновационные направления стратегического управления персоналом / О. Е. Савицкая, О. П. Лукьянова // Тенденции развития науки и образования. — 2019. — № 55-10. — С. 76–80.

*Саханькова А. К.* Исследование особенностей и концепций стратегического управления персоналом в кредитно-финансовой сфере / А. К. Саханькова // Аллея науки. — 2022. — Т. 1, № 1(64). — С. 257–261.

*Свиридова В. С.* Моделирование стратегического управления персоналом организации / В. С. Свиридова, О. А. Лымарева // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2022. — № 6–2(88). — С. 153–156.

*Сергеев А. М.* Управление талантами как фактор формирования инновационного потенциала организации / А. М. Сергеев // Российское предпринимательство. — 2011. — № 10-2. — С. 17–22.

*Серых Е. О.* Самообучающиеся организации в действии / Е. О. Серых // Вестник Омского государственного университета. Серия : Экономика. — 2014. — № 2. — С. 80–88.

*Современный* словарь по общественным наукам / под общ. ред. О. Г. Данильяна, Н. И. Панова. — Москва : ЭКСМО, 2007. — 526 с. — ISBN 978-5-699-12503-6.

*Сотникова С. И.* Профессиональная карьера работника: актуальность, сущность, виды, детерминанты, индикаторы исследования / С. И. Сотникова, Н. З. Сотников // Вестник Омского государственного университета. Серия : Экономика. — 2015. — № 1. — С. 100–107.

*Сотникова С. И.* Стратегическое управление карьерой как инструмент достижения конкурентоспособности персонала / С. И. Сотникова, Н. З. Сотников // Вестник Омского государственного университета. Серия : Экономика. — 2014. — № 1. — С. 60–65.

*Сотникова С. И.* Управление карьерой персонала в системе менеджмента современной организации / С. И. Сотникова // Вестник Омского государственного университета. Серия : Экономика. — 2014. — № 3. — С. 60–67.

*Станкевич А. А.* Изменение функций кадровой службы в условиях стратегического управления персоналом / А. А. Станкевич // Национальная ассоциация ученых. — 2020. — № 52-1(52). — С. 52–58.

*Станкевич А. А.* Организационная структура кадровой службы в стратегическом управлении персоналом в современной организации / А. А. Станкевич // Формирование финансово-экономических механизмов хозяйствования в условиях информационной экономики : сб. науч. тр. V Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием, Симферополь, 13–15 мая 2020 г. — Симферополь : ООО «Издательство-типография «Ариал», 2020. — С. 291–296.

*Старцев Д. В.* Ошибочные сценарии внедрения новых технологий и моделей стратегического управления персоналом, основные подходы к организации стратегического управления / Д. В. Старцев // Естественно-научные, технико-технологические и гуманитарные проблемы развития и пути их преодоления в условиях перехода к многополярному миру : сб. науч. ст. по итогам Междунар. межвуз. науч.-практ. конф., Санкт-Петербург, 28–29 окт. 2022 г. — Санкт-Петербург : ООО «Санкт-Петерб. центр систем. анализа», 2022. — С. 223–229.

*Степанян Т. М.* Перспективы развития стратегического управления персоналом в России / Т. М. Степанян // Возрастание роли человеческого потенциала в условиях глобализации экономики : материалы Междунар. науч.-практ. конф., Москва, 21 мая 2019 г. — Москва : ООО «Ин-т исслед. и развития проф. компетенций», 2019. — С. 96–99.

*Стофорандов Л. А.* Система трансфера технологий как элемент стратегического менеджмента в бизнесе / Л. А. Стофорандов // XXXIV Международные Плехановские чтения : сб. ст. аспирантов и молодых ученых на англ. языке, Moscow, 16 марта 2021 г. — Moscow : Рос. экон. ун-т им. Г. В. Плеханова, 2021. — P. 113–117.

*Стратегический HR-менеджмент* / О. В. Бандуристова, М. А. Пономарева, Н. Ю. Псарева, И. В. Христофорова // Маркетинг персонала : учеб. пособие. — Москва : Прометей, 2022. — С. 181–241.

*Стратегическое управление персоналом* / И. Н. Александров, А. Н. Бурмистров, В. В. Вилькен [и др.]. — Санкт-Петербург : Санкт-Петерб. политехн. ун-т Петра Великого, 2021. — 166 с. — ISBN 978-5-7422-7358-5.

*Стратегическое управление персоналом в системе стратегического управления на предприятиях гостиничной индустрии* / Д. К. Балаханова, И. Ж. Жахонгиров, И. Т. Ерматов [и др.] // Инновации в управлении социально-экономическими системами : сб. докл., Москва, 26 мая 2022 г. — Т. 12. — Москва : ООО «Паблит», 2022. — С. 35–45.

*Стратегическое управление персоналом в условиях цифровизации* : сб. ст. по материалам Междунар. студ. науч.-практ. конф., Москва, 20 окт. 2020 г. / под ред. Т. М. Степанян. — Москва : ООО «Амирит», 2020. — 93 с. — ISBN 978-5-00140-693-8.

*Стратегическое управление персоналом: новые тренды и механизмы реализации в международном экономическом дискурсе* / Н. А. Пивень, А. В. Островская, И. А. Перхун, Г. Г. Вукович // Экономика устойчивого развития. — 2022. — № 3(51). — С. 151–156.

*Субочева О. Н.* Наставничество как фактор эффективности организации / О. Г. Субочева // Общество: социология, психология, педагогика. — 2016. — № 12. — С. 25–27.

*Таркова Е. В.* Кадровая политика как инструмент стратегического управления персоналом организации в условиях современной экономической и демографической ситуации / Е. В. Таркова // Студенческий вестник. — 2023. — № 20–12(259). — С. 59–64.

*Тебекин А. В.* Стратегический менеджмент : учебник / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Юрайт, 2020. — 1 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-9916-5369-5.

*Управление инновационной деятельностью* : учебник / Т. А. Искандерова, Н. А. Каменских, Д. В. Кузнецов [и др.] ; под ред. Т. А. Искандеровой — Москва : Прометей, 2018. — С. 212–224. ISBN 978-5-907003-35-4.

*Управление персоналом* : учеб. пособие / И. Б. Тесленко. — Владимир : Владимир. гос. ун-т, 2016. — 82 с. — ISBN 978-5-9984-0700-0.

*Управление персоналом организации* : учебник / под ред. А. Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2015. — 638 с. — ISBN 978-5-16-002273-4.

*Усачева И. Ю.* К вопросу о генезисе стратегического менеджмента: от стратегического планирования до ключевых компетенций ресурсного

подхода / И. Ю. Усачева // Современные проблемы горно-металлургического комплекса. Наука и производство : материалы Четырнадцатой Всероссий. науч.-практ. конф. с междунар. участием, Старый Оскол, 23–24 нояб. 2017 г. — Т. 2. — Старый Оскол : Старооскол. технол. ин-т (филиал), 2017. — С. 310–317.

*Феоктистова Н. А.* Менеджмент в страховых организациях : учеб. пособие / Н. А. Феоктистова, Е. Е. Яблочкина. — Хабаровск : Ред.-изд. центр Хабар. гос. ун-та экономики и права, 2014. — 76 с. — ISBN нет.

*Формирование* сбалансированной системы показателей как элемента стратегического управления персоналом организации / Л. А. Афанасьева, М. А. Меньшикова, О. Н. Пронская [и др.] // Экономика и предпринимательство. — 2019. — № 1(102). — С. 1061–1066.

*Хайров А. Р.* Основы стратегического управления персоналом предприятия / А. Р. Хайров, А. В. Волкодаева // Тенденции развития науки и образования. — 2019. — № 52–3. — С. 49–52.

*Хаматнурова Е. Н.* Управление человеческими ресурсами в системе управления корпоративными знаниями / Е. Н. Хаматнурова, Н. С. Гужавина // Наукоедение. — 2013. — № 6 (19). — С. 109–114.

*Хисамутдинов А. С.* Управление карьерой как метод стратегического управления персоналом / А. С. Хисамутдинов // Вестник Казанского государственного финансово-экономического института. — 2008. — № 4(13). — С. 20–22.

*Хмелькова Н. В.* О жизненном цикле внутренней среды организации / Н. В. Хмелькова, Е. В. Попов // Менеджмент в России и за рубежом. — 2019. — № 1. — С. 22–29.

*Холл Р. Х.* Организация: структуры, процессы, результаты / Р. Х. Холл. — Санкт-Петербург : Питер, 2001. — 512 с. — ISBN 5-272-00234-2.

*Хорошилова В. О.* Стратегическое управление промышленным предприятием как основа стратегического управления персоналом / В. О. Хорошилова // Наука и образование в глобальных процессах. — 2017. — № 1(4). — С. 107–113.

*Чебатарева М. А.* Развитие системы стратегического менеджмента по принципу «менеджмент — обучение» / М. А. Чебатарева // Экономика, управление и право в современных условиях : межвуз. сб. ст. / под общ. ред. М. М. Матвеевой. — Тольятти : АНО «Ин-т судеб. строит.-техн. экспертизы», 2020. — С. 77–82.

*Чуланова О. Л.* Методический инструментарий применения форсайт-сессии в стратегическом управлении персоналом / О. Л. Чуланова, Ф. М. Турабаева // Материалы Ивановских чтений. — 2018. — № 1–1(18). — С. 84–93.

*Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации : учеб.-практ. пособие / С. В. Шекшня. — Москва : Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. — 363 с. — ISBN 5-87057-200-2.

*Шклярова О. А.* Формирование управленческой команды по развитию кадрового ресурса в образовательном учреждении / О. А. Шклярова, С. В. Демин // Научное наследие Т. И. Шаповой и его влияние на решение актуальных

проблем современного образования : сб. ст. Третьих Всерос. Шамовских пед. чтений науч. школы управления образованием (25 января 2011 г.) : в 2 т. — Т. 1. — 2011. — С. 223–229.

*Югай Н. А.* Проблемы и перспективы стратегического управления персоналом на предприятии / Н. А. Югай // Вестник международного университета Кыргызстана. — 2021. — № 2(43). — С. 510–513.

*Яковлева С. В.* Совершенствование HR-аналитики как инструмент развития HR-менеджмента / С. В. Яковлева // Студенческий вестник. — 2021. — № 22–4(167). — С. 100–105.

*Янг С.* Системное управление организацией / С. Янг. — Москва : Советское радио, 1972. — 454 с. — ISBN нет.

*Ярушева С. А.* Ролевой тренинг как инструмент корпоративного управления / С. А. Ярушева // Вестник Челябинского государственного университета. — 2015. — № 1. — С. 353–356.

**Критерии допуска к итоговой аттестации  
по учебному модулю  
«Стратегическое управление персоналом»**

Студенты *очной формы обучения* допускаются к сдаче итоговой отчетности при условии выполнения следующих требований:

- посещение лекционных и практических занятий в полном объеме (допускаются пропуски по уважительным причинам, но не более чем 30 % общего объема аудиторных часов);
- выполнение полного объема самостоятельной работы всех модулей (сдача практических заданий) в установленные академическим календарем сроки защиты их содержания до итоговой аттестации.

Студенты *заочной формы обучения* допускаются к сдаче итоговой отчетности при условии выполнения следующих требований:

- посещение установочных лекционных и практических занятий в полном объеме (допускаются пропуски по уважительным причинам, но не более чем 30 % общего объема аудиторных часов);
- выполнение в полном объеме самостоятельной работы по всем модулям (сдача практических заданий) в установленные академическим календарем сроки защиты практических заданий до итоговой аттестации.

**Примерные вопросы к итоговой аттестации  
по учебному модулю  
«Стратегическое управление персоналом»  
(для студентов очной и заочной форм обучения)**

1. Понятие и сущность стратегического управления человеческими ресурсами организации.
2. Факторы, оказывающие влияние на формирование кадровой стратегии организации.
3. Условия эффективного использования аутстаффинга.
4. Проблемы применения аутстаффинга на российских предприятиях.
5. Лизинг персонала: основные причины использования, проблемы развития в России.
5. Кадровый аутсорсинг: перечень аутсорсинговых услуг в области управления персоналом.
6. Понятие аутплейсмента: содержание, этапы, целесообразность использования.
7. Кадровый реинжиниринг: понятие, сущность, содержание и этапы становления.
8. Влияние кадрового планирования на результаты деятельности организации.
9. Современные формы планирования трудовых показателей в условиях цифровизации HR-менеджмента.
10. Стратегическое планирование в системе управления персоналом организации.
11. Влияние кадрового планирования на результаты деятельности организации.
12. Современные формы планирования трудовых показателей.
13. Особенности планирования трудовых показателей при разработке бизнес-планов.
14. Бюджетирование и защита бюджета затрат на персонал.
15. Форсайт-технологии в процедуре разработки кадровой стратегии и политики организации.
16. Кадровая политика организации: понятие, принципы и разновидности.
17. Факторы, влияющие на кадровую политику.

18. Сравнительная характеристика открытой и закрытой кадровой политики.

19. Кадровая политика и технологии управления персоналом организации в динамичной среде.

20. Оценка социально-экономической эффективности стратегического планирования HR в организации.

## **Общие требования к выполнению и оформлению практических заданий**

Все практические задания выполняются студентами самостоятельно с использованием сети Интернет в режиме онлайн (в режиме реального времени) или в режиме офлайн и обсуждаются с другими студентами на учебном форуме.

Печатный текст располагается на одной стороне листа формата А4.

Используется формат текстового редактора *Word*, шрифт *Times New Roman*, кегль 14, интервал 1,5.

Поля с левой стороны листа 3 см, остальные – 2 см.

Абзацный отступ 1 см.

Учебное издание

**Токарева** Юлия Александровна  
**Гаспарович** Елена Олеговна

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Учебно-методическое пособие

Заведующий редакцией	<i>М. А. Овечкина</i>
Редактор	<i>В. И. Первухина</i>
Корректор	<i>В. И. Первухина</i>
Компьютерная верстка	<i>Л. А. Хухаревой</i>

Подписано в печать 30.10.2024. Формат  $60 \times 84^{1/16}$ .  
Бумага офсетная. Цифровая печать. Усл. печ. л. 17,2.  
Уч.-изд. л. 17,0. Тираж 30 экз. Заказ 64.

Издательство Уральского университета  
Редакционно-издательский отдел ИПЦ УрФУ ЦСД  
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4  
Тел.: +7 (343) 389-94-79, 350-43-28  
E-mail: rio@urfu.ru

Отпечатано в Издательско-полиграфическом центре УрФУ  
620083, Екатеринбург, ул. Тургенева, 4  
Тел.: +7 (343) 358-93-06, 350-58-20, 350-90-13  
Факс: +7 (343) 358-93-06  
<http://print.urfu.ru>



