

На правах рукописи



Фучеджи Анна Ивановна

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ
ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ ЧЕЛОВЕКООРИЕНТИРОВАННОГО
ПОДХОДА**

Специальность 5.2.6. Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Донецк – 2025

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», г. Донецк

Научный
руководитель: доктор экономических наук, профессор
Иванова Татьяна Леонидовна

Официальные
оппоненты: **Абазиева Камилла Григорьевна,**
доктор экономических наук, доцент,
федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования «Ростовский
государственный экономический университет (РИНХ)»,
кафедра финансового и HR менеджмента, профессор

Кондаурова Инна Александровна,
кандидат экономических наук, доцент,
федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования «Донецкий национальный
технический университет», кафедра «Управление бизнесом и
персоналом», заведующий кафедрой

Ведущая
организация: федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования «**Луганский
государственный университет имени Владимира Даля**»

Защита состоится «23» мая 2025 года в 13.00 часов на заседании диссертационного совета 24.2.488.01 на базе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы» по адресу: 283015, Донецкая Народная Республика, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А, к. 205. Тел.: +7 (856) 305-45-36, e-mail: dissovet@donampa.ru.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы» по адресу: 283015, Донецкая Народная Республика, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А, к. 406 (<http://donampa.ru/>).

Автореферат разослан «__» _____ 2025 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета 24.2.488.01



П. А. Климова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В условиях динамичных изменений внешней среды организаций повышение их конкурентоспособности на рынке неразрывно связано с необходимостью эффективного управления человеческими ресурсами. Информационная экономика, сопряженная с экономикой знаний, по-новому расставляет акценты в системе менеджмента организаций. Внимание переключается с материально-вещественных факторов производства, в т. ч. основного капитала, что было характерно для длительного периода индустриального развития экономики, на использование человеческого фактора, человеческих ресурсов (далее – ЧР) и воплощенного в них человеческого капитала (далее – ЧК), роль которых как источника экономического роста организаций кардинально переоценивается. Назрела острая необходимость перехода к человекоориентированной парадигме управления ЧР, в которой работники рассматриваются как ее основная ценность и источник создания долговременного конкурентного преимущества, обеспечивающего повышение конкурентоспособности организаций, что является обоснованием актуальности, своевременности и современности выбранной темы диссертационного исследования.

Степень разработанности научной проблемы. Управление человеческими ресурсами (далее – УЧР), в международной практике имеющее название Human Resource Management, или HRM, как важнейший приоритет менеджмента организаций актуализирует ряд понятий и векторов исследований. В качестве базовой выступает сложноструктурированная категория «человеческие ресурсы», появление которой в 70-е годы XX ст. ознаменовало новый виток эволюции укоренившихся понятий «трудовые ресурсы», «персонал», «кадры» и др. Управление человеческими ресурсами в конце прошлого века получило собственное методологическое оформление и обрело самостоятельный статус в теории менеджмента организации. Категория «человеческие ресурсы» наполнилась новым содержанием, акценты в котором сместились в сторону наиболее полного использования совокупного физического, интеллектуального и духовного потенциалов человека как особого нематериального ресурса. Значительная изменчивость социоэкономических процессов в последней трети XX-го и в первых десятилетиях XXI-го вв. выдвинули на повестку дня сложную и актуальную проблему – стратегического управления человеческими ресурсами, призванного выработать человекоориентированный вектор использования совокупного потенциала ЧР в контексте концепции человекоцентризма.

Изучению сущности категорий человеческих ресурсов, места и роли человека в социально-экономическом развитии посвятили исследования всемирно известные ученые в сферах экономики и менеджмента, в ряду которых: К. Маркс, Д. Рикардо, А. Смит, а также М. Армстронг, Р. Беннет, Х. Т. Грэхем, П. Друкер, К. Легге, П. Сперроу, Дж. Стори, Дж. Ходкинсон, заложившие краеугольные камни теории УЧР в ее различных экономических контекстах. Исследователями-пионерами в сфере стратегического УЧР в 80-х гг. XX в. стали

такие зарубежные ученые, как М. Бир, Д. Гест, Л. Дайер, М. Э. Деванна, Р. Коллинз, Д. Куинн, П. Л. Миллс, Б. Спектор, Н. Тиши, Р. Уолтон, К. Фомбрун и др. Фундаментальные работы в области стратегического управления человеческими ресурсами представили в 1985 г. П. Бамбергер и И. Мешоулам.

Вопросы совершенствования УЧР получили импульс развития за рубежом в последней трети XX ст., и были продиктованы ориентацией на масштабирование рынка и перманентный рост прибыли как фактора его жизнеспособности. В отечественной науке и практике они обрели остроту в конце 90-х годов XX – в начале XXI вв., на этапе формирования и становления рыночного механизма в национальной экономике. Значительный вклад в развитие теории управления человеческих ресурсов и человеческого капитала внесли такие исследователи, как: К. Г. Абазиева, Е. Г. Абрамов, В. И. Борисевич, В. В. Бессмертная, Н. В. Ващенко, Н. А. Волгина, Б. М. Генкин, В. Г. Гусакова, А. И. Добрынин, С. А. Дятлов, И. В. Ильинский, В. И. Кабалина, Р. И. Капелюшников, И. А. Кондаурова, Л. Б. Костровец, А. В. Кретьева, Т. Л. Иванова, Е. П. Инчина, М. М. Критский, Д. Г. Кучеров, П. В. Лециловский, В. Т. Марцинкевич, О. В. Мондрус, В. В. Мортиков, А. В. Оборина, Ю. Г. Одегов, А. В. Родионов, И. В. Соболева, В. Н. Тисунова и многие другие.

Научные достижения названных авторов являются теоретической базой для разработки научно-методических основ и аппарата формирования стратегии УЧР как инструмента повышения конкурентоспособности организаций. Они тесно связаны с проблемами коэволюции технологий материального и нематериального производства, в которых ведущая роль отводится эффективному управлению ЧР и «управлению талантами» (далее – ТМ) как квинтэссенции разрешения дихотомии социокиберфизических систем и высокого человеческого интеллекта.

Цель диссертации – развитие теоретико-методических положений и разработка научно-практических рекомендаций по совершенствованию стратегического управления человеческими ресурсами на основе человекоориентированного подхода в рамках концепций человекоцентризма и стратегического управления организацией.

Для достижения цели в диссертации поставлены и решены следующие **задачи**:

развить понятийно-категориальный аппарат теории стратегического управления человеческими ресурсами и на его основе построить обобщенные объяснительные модели структурного мониторинга влияния внешних и внутренних факторов на стратегические позиции организаций и стратегическое управление человеческими ресурсами;

усовершенствовать научно-методические подходы к формированию системы стратегического управления человеческими ресурсами на основе человекоориентации и применить их для разработки современных механизмов, методов, моделей и технологий УЧР;

предложить методы оценки уровня конкуренции организаций с целью обоснования целесообразности разработки стратегий повышения

конкурентоспособности организаций на основе конкурентных стратегий УЧР;
разработать организационно-управленческий подход к стратегическому УЧР организации, а также методы и модели интегральной оценки конкурентоспособности работника, человеческого капитала, человеческих ресурсов и организации;

сформировать комплексную технологию разработки стратегии УЧР организации и стратегий управления талантами, реализующих принципы человекоориентации, и определить их эффективность.

Объект исследования – процесс стратегического управления человеческими ресурсами организации на основе человекоориентированного подхода.

Предмет исследования – концептуальные и научно-методические подходы, принципы и постулаты, методы и модели совершенствования стратегического управления человеческими ресурсами организации на основе человекоориентированного подхода.

Теоретической и методологической основой диссертации являются научные труды зарубежных и отечественных ученых по проблеме стратегического УЧР организации, результаты проведенных фундаментальных и прикладных исследований, опубликованные в научных работах. В рамках общенаучной методологии применены принципы объективности, познаваемости, всесторонности, конкретности, развития; системный, ситуационный, стратегический, синергетический, интеграционный методы анализа и синтеза; частные методы экономико-статистического анализа, экономико-математического моделирования; стратегического планирования и управления; теории конкуренции, метода расчета KPI, BSC-анализа и др.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили официальные статистические данные на уровне государственных, региональных и корпоративных управленческих структур; законодательные и нормативно-правовые акты РФ и ДНР; программные, аналитические и отчетные материалы организаций, явившихся объектами исследования; аналитические материалы, полученные по результатам расчетов, проведенных в среде Microsoft Excel в программных оболочках «Анализ данных» и «Анализ «что ... если».

Научная новизна полученных результатов заключается в разработке теоретических положений и научно-практических рекомендаций по формированию стратегий УЧР; научных подходов и моделей комплексной интегральной оценки и анализа эффективности использования ЧР с позиций накопления ЧК как современного феномена организации, которые апробированы на примере организаций по продаже бытовой техники и электроники (далее – БТиЭ) на рынке Донецкой Народной Республики (далее – ДНР).

В результате работы над диссертацией получены и выносятся на защиту следующие положения, содержащие элементы научной новизны:

1. Получил развитие категориально-понятийный аппарат теории стратегического УЧР, на основе которого построены и обоснованы математически авторские объяснительные модели структурного мониторинга влияния факторов окружения на стратегические позиции организаций и

стратегическое УЧР, которые апробированы на примере организаций по продаже БТиЭ в ДНР. Алгоритм структурного мониторинга разработан с применением методов иерархической декомпозиции и сегментирования, выявления его архитектуры в рамках контекстуализации, что принципиально отличает его от других исследований.

2. Усовершенствованы научно-методические подходы к формированию системы стратегического УЧР на основе принципов человекоориентации, представленные в контекстах разработки комплекса механизмов, методов, моделей и технологий, ориентированных на целевые установки стратегического УЧР, а также на управление производительностью труда как стратегическим приоритетом роста конкурентоспособности человеческого капитала, человеческих ресурсов и организации, которые являются отличительными характеристиками разработанных подходов.

3. Предложено проводить оценку уровня конкуренции в отрасли с помощью индекса Херфиндаля-Хиршмана. Расчет индекса для организаций по продаже БТиЭ в ДНР свидетельствует о действии на рынке сил конкуренции, что подтверждает необходимость выбора конкурентной стратегии УЧР для повышения конкурентоспособности организаций. Рекомендовано осуществлять синтез SNW-анализа и расчета KPI в рамках сбалансированной системы показателей, встроенных в таблицу SNW, для целей выявления конкурентных преимуществ человеческих ресурсов и организаций.

4. Разработаны методы оценки конкурентоспособности человеческого капитала и человеческих ресурсов, усовершенствован организационно-управленческий подход к стратегическому УЧР организации, применимый также для организаций по продаже БТиЭ в ДНР, позволяющие повысить обоснованность и надежность формирования конкурентной стратегии УЧР на сценарной основе.

5. Сформирована комплексная технология разработки системы стратегий УЧР организации на основе результатов проведенного в работе структурного мониторинга, SWOT-анализа, оценки конкурентоспособности человеческого капитала организации, которые интегрированы в алгоритме сценарного подхода к формированию стратегий ТМ, реализующих принципы человекоориентации, и определены подходы к определению их эффективности.

Теоретическая значимость исследования заключается в том, что предложенные в диссертации научно-методические подходы, модели, постулаты, принципы являются развитием положений теории стратегического УЧР организаций, методов оценки конкурентоспособности человеческого капитала и человеческих ресурсов, определения конкурентных преимуществ организаций, реализуемых в рамках человекоориентированного подхода. Эффективность обоснованной конкурентной стратегии УЧР и стратегического набора управления талантами может быть обеспечена при условии ее соответствия целям корпоративной или бизнес-стратегии организации, которой является стратегия повышения ее конкурентоспособности.

Практическая значимость исследования заключается в возможности и целесообразности имплементации научно-теоретических подходов, выводов и

рекомендаций, изложенных в работе, в конкретные алгоритмы, модели, методические и практические рекомендации по созданию системы стратегического УЧР и использования их на практике.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности.

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 5.2.6. Менеджмент, в частности, п. 9. «Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие»; п. 14. «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Бизнес-модели организации. Корпоративные стратегии. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы»; п. 23. «Теоретические и методологические основы управления персоналом. Экономические и социальные задачи управления человеческими ресурсами. Технологии управления человеческими ресурсами».

Апробация и внедрение результатов исследования. Диссертация является завершенным научным исследованием, выполненным в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы» в рамках научно-исследовательской работы «Механизмы формирования и развития социоэкономических систем на уровне государственных и корпоративных управленческих структур» (регистрационный номер НИОКТР 124012400289-5). Научные положения и практические выводы диссертации являлись темой обсуждения на 13 научно-практических конференциях различного уровня проведения и опубликованы в их материалах, таких как: Международная научно-практическая интернет-конференция «Методологические и организационные аспекты функционирования и развития социально-экономической системы» (г. Донецк, 2019 г., 2021-2024 гг.); Всероссийская очно-заочная научно-практическая междисциплинарная конференция (г. Белгород, 2020 г.); IV, V, VII Международная научно-практическая конференция «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий» (г. Донецк, 2020-2021 гг., 2023 г.); Международная научно-практическая конференция молодых ученых и студентов «Финансово-экономическое развитие Донбасса: проблемы, пути решения» (Донецк, 2023 г.).

Основные теоретические разработки и выводы диссертации используются в процессе преподавания дисциплин «Управление человеческими ресурсами», «Экономическая стратегия предприятия» и «Анализ экономики предприятия» в ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы» (справка от 24.09.2024 № 01-06/836).

Научно-практические разработки и методические рекомендации по повышению производительности труда взяты на вооружение в ООО «Электросвязь» (справка от 20.12.2024 №75/12). Методический подход к оценке конкурентоспособности персонала получил одобрение со стороны ООО «Электроспецпроект» (справка от 15.12.2024 № б/н). Алгоритм и методика оценки уровня управления человеческими ресурсами на основе человекоориентированного подхода использованы в деятельности ООО

«Донфрост» (справка от 15.12.2024 № б/н). Предложенный автором комплексный подход к формированию системы стратегического управления человеческими ресурсами организации принят во внимание в рамках разработки программы развития ООО «Диорит-Транзит» (справка от 15.12.2024 № б/н).

Публикации. По теме диссертации опубликовано 23 научных работы, в том числе: 10 статей в рецензируемых научных изданиях (включая 7 статей в рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России, ДНР и ЛНР, 3 статьи в других рецензируемых научных изданиях), 13 работ апробационного характера. Общий объем публикаций составляет 10,45 п.л., из них 7,66 п.л. принадлежит лично автору.

Структура и объем работы. Диссертация включает введение, три главы, заключение, список литературы, содержащий 244 источника, и 7 приложений. Общий объем работы составляет 287 страниц.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ АВТОРОМ НА ЗАЩИТУ И ОБЛАДАЮЩИЕ НАУЧНОЙ НОВИЗНОЙ

1. Получил развитие категориально-понятийный аппарат теории стратегического УЧР, на основе которого построены и обоснованы математически объяснительные модели структурного мониторинга стратегических позиций организаций и стратегического УЧР, которые апробированы на примере организаций по продаже БТиЭ в ДНР. Алгоритм структурного мониторинга разработан с применением методов иерархической декомпозиции и сегментирования, выявления его архитектуры в рамках контекстуализации, что принципиально отличает его от других исследований.

Категориально-понятийный аппарат теории стратегического УЧР исследован в контексте единства экономического, организационного и гуманистического подходов и приоритета последнего. Контекстуальный подход, рассмотренный в работе, позволил сконструировать объяснительные модели оценки стратегических позиций (далее – СП) организаций как единство их структурных элементов и факторов внешнего и внутреннего контекста, смоделировать архитектуру мониторинга, подготовить информационную базу факторов влияния на организации по продаже БТиЭ на рынке ДНР и провести SWOT-анализ организаций. В рамках мониторинга сложноструктурированная проблема УЧР декомпозирована на ряд составляющих в контексте его архитектуры, представленной на рисунке 1. Отмечается, что данный подход носит универсальный характер. Сегментирование СП осуществлено в формате трех стратегических целевых сегментов (далее – СЦС), а именно: 1) СЦС 1 «Стратегические позиции организаций отрасли во внешней среде»; 2) СЦС 2 «Стратегический менеджмент и HR-менеджмент отрасли»; 3) СЦС 3 «Конкурентоспособность ЧР и ЧК организаций», являющимся связующим звеном между внешним и внутренним контекстами организаций.

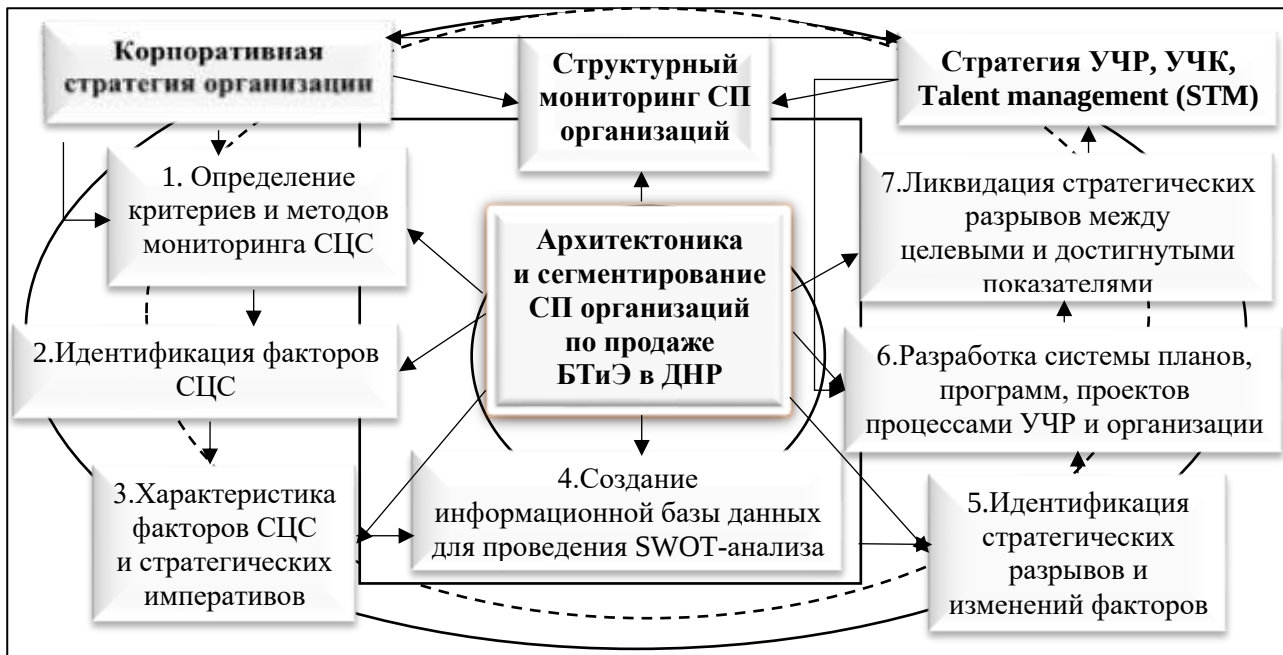


Рисунок 1 – Архитектура и сегментирование стратегических позиций организаций по продаже БТиЭ в ДНР

В таблице 1 представлены результаты стратегического мониторинга и оценки факторов СЦС 3 с помощью математического метода ранжирования. Проверка полученных результатов посредством расчетов коэффициентов конкордации Кендалла и критерия Хи-квадрат Пирсона в рамках алгоритма, представленного на рисунке 2, подтвердила согласованность экспертных оценок фокус-группы. Оценки факторов являются состоятельными, поскольку коэффициент конкордации Кендалла $W = 0,784$, эмпирическое значение критерия Хи-квадрат Пирсона $\chi^2 = 23,52$, что больше табличного $\chi^2 = 16,80$ при $df = 6$ и уровне значимости $\alpha = 0,01$. Контекстуализация позволила выявить и проанализировать конкурентные преимущества и стратегические разрывы в УЧР организаций на рынке БТиЭ.

Таблица 1 – Определение рангов факторов СЦС 3 «Конкурентоспособность человеческих ресурсов организаций по продаже БТиЭ в ДНР на основе человекоориентированного подхода»

Факторы	Оценка	Ранг
1. Конкурентоспособность ЧР и ЧК	7	1
2. Повышение производительности труда	8	2
3. Стратегический подход ТМ	9	3
4. Уровень денежного (материального) и нематериального стимулирования ЧР	14	4
5. Уровень развития маркетинга	16	5
6. Степень вовлеченности персонала в деятельность организации и ее корпоративную культуру	23	6
7. Использование информационных технологий и цифровизации в управлении ЧР и ЧК	32	7

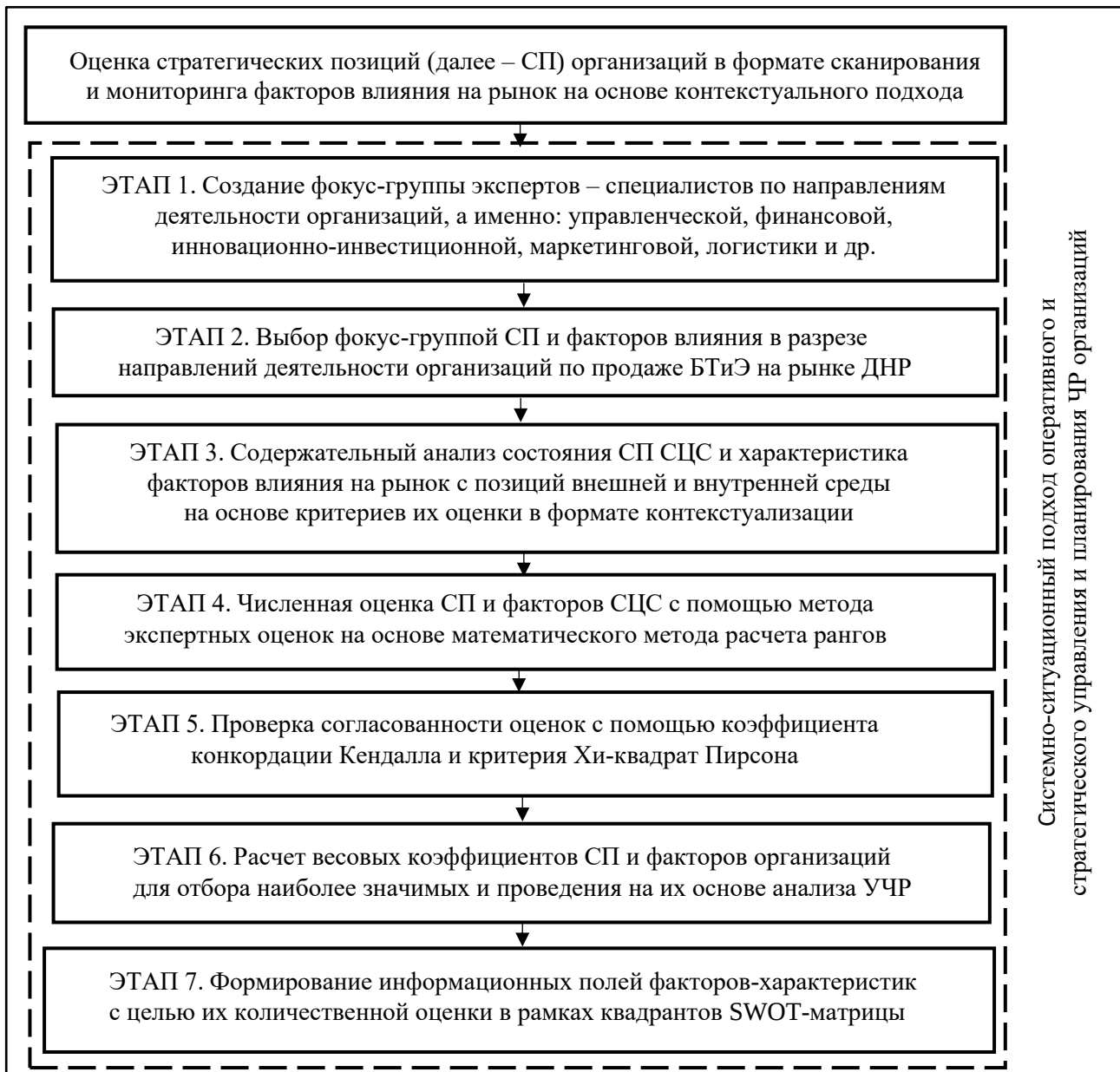


Рисунок 2 – Алгоритм структурного мониторинга стратегических позиций организаций по продаже БТиЭ в ДНР

Построенные СЦС и их математически обоснованные контексты позволили сформировать информационную базу данных для проведения стратегического количественного и качественного SWOT-анализа, последующего формирования стратегий УЧР и будущего перехода на платформы цифровизации системы управления организаций.

2. Усовершенствованы научно-методические подходы к формированию системы стратегического УЧР на основе постулатов и принципов человекоориентации, представленные в контекстах разработки комплекса механизмов, методов, моделей и технологий, ориентированных на целевые установки стратегического УЧР, а также на управление производительностью труда как стратегическим приоритетом роста конкурентоспособности ЧР, ЧК и организации, которые являются отличительными характеристиками разработанных подходов.

Человекоориентированный подход в экономике вытекает из концепции человекоцентризма, ядром которой выступает личность как главная цель организации, воплощенная в росте потенциалов ЧР и их человеческом капитале. Человекоцентризм будем рассматривать как инновационную концепцию развития организации и человека, имплементация которой, помимо создания материальных благ, обеспечивает рост научно-теоретического и технологического знания, обретение социально-культурных и духовных ценностей, реализацию идей гуманизма в практике управления ЧР и ЧК. На выставке-конференции HR EXPO PRO в Москве 15-16 марта 2023 г. ведущие HR-специалисты, имеющие репутацию лидеров в раскрытии человеческого потенциала, единодушно констатировали, что «главным мотивом ... стали вопросы жизнестойкости, роста и человекоцентричности». На рисунке 3 нашли отражение показатели производительности труда в организациях по продаже БТиЭ в ДНР в 2023 г., рассчитанные на базе официальных данных Росстата и ФНС, размещенных на сайтах Интернета. Организации по продаже БТиЭ в ДНР, интегрированные в экономику России в конце 2022 г., впервые предоставили данные финансовой и бухгалтерской отчетности за 2023 г., позволившие провести их обобщение и применение в моделях исследования процессов управления человеческими ресурсами и человеческим капиталом.

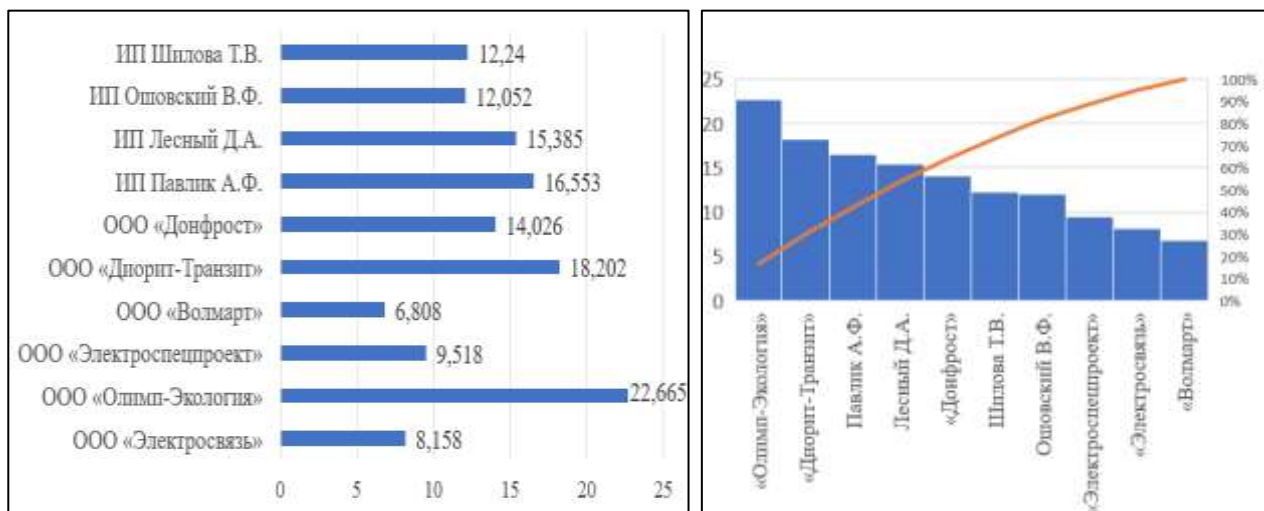


Рисунок 3 – Показатели производительности труда работников организаций по продаже БТиЭ в ДНР в 2023 г., в млн руб. на чел./год, и их распределение в разрезе анализа по Парето, в %

Хозяйственные субъекты объединены в один класс, поскольку относятся к одному виду деятельности, отличаются ее масштабом, оцениваются в формате единых финансово-экономических показателей. Их организационно-правовой формой выступают «общества с ограниченной ответственностью» (далее – ООО) и «индивидуальные предприниматели» (далее – ИП).

На рисунках 4-5 представлены механизм и модели стратегического УЧР организации в контексте принципов человекоцентризма и гуманистического подхода, который является приоритетным и соединяет в себе навыки и приемы «hard skills» (обретения профессионализма) и «soft skills» («мягкие» навыки УЧР).



Рисунок 4 – Механизм стратегического управления человеческими ресурсами организации



Рисунок 5 – Модели стратегического управления ЧР организации в контексте принципов человекоцентризма

В фокусе внимания «soft skills» оказываются личность, партнерство, сотрудничество, адаптивная оргструктура, которые сочетаются с высоким профессионализмом кадров. Стратегическое УЧР организации на основе человекоориентированного подхода воплощается в симбиозе человека экономического (homo economicus), человека социологического (homo sociologicus) и человека социокультурного (homo sociocultural), что требует реализации механизма и моделей стратегического УЧР в контекстах трех актуальных подходов: экономического, организационного и гуманистического.

В таблице 2 обобщены имеющиеся на данный момент характеристики организаций, отражающие финансовое состояние их функционирования, в случае наличия информации – в сравнении с общероссийскими показателями.

Таблица 2 – Характеристики и показатели финансового состояния торговых организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР

Организационно-правовая форма и юридическое имя	Вид деятельности: оптово-розничная торговля	Розничные магазины	Финансовое состояние: сравнение с отраслевыми показателями (общероссийскими)	Финансовое состояние, балл
		Интернет-магазины		
1	2	3	4	5
ООО «Электросвязь»	ОКВЭД 47.54	«Фокс»	значительно лучше (значительно лучше)	+1,4 (отличное)
		«Рим»		
ООО «Олимп-Экология»	ОКВЭД 47.19	«Бери шоп»	значительно лучше (значительно лучше)	+1,3 (отличное)
ООО «Электроспецпроект»	ОКВЭД 47.19	«Техномакс»	-	-
ООО «Волмарт»	ОКВЭД 46.90	«Эльдорадо»	значительно лучше (значительно лучше)	-
		-		
ООО «Диорит-Транзит»	ОКВЭД 46.90	«Диорит»	-	-
		-		
ООО «Донфрост»	ОКВЭД 46.43	«Дон Фрост»	-	-
		-		
ИП Павлик А.Ф.	ОКВЭД 47.19	«Техника для дома»	-	-
		-		
ИП Лесный Д.А.	ОКВЭД 47.54	«Медиаленд»	-	-
		-		
ИП Ошовский В.Ф.	ОКВЭД 46.90	Ошовский В.Ф.	-	-
		-		
ИП Шилова Т.В.	ОКВЭД 46.43	Шилова Т.В.	-	-
		-		

На рисунке 6 представлена структура проданных на рынке ДНР товаров БТиЭ в стоимостном и процентом измерениях в 2023 г. в разрезе категорий «Крупная бытовая техника» (а) и «Мелкая бытовая техника» (б). Для бизнес-среды на национальном уровне сформулирован нарратив о том, что рост производительности труда представляет собой глобальный вызов для

государства и корпоративного сектора, который трансформируется в главную стратегическую задачу бизнеса.

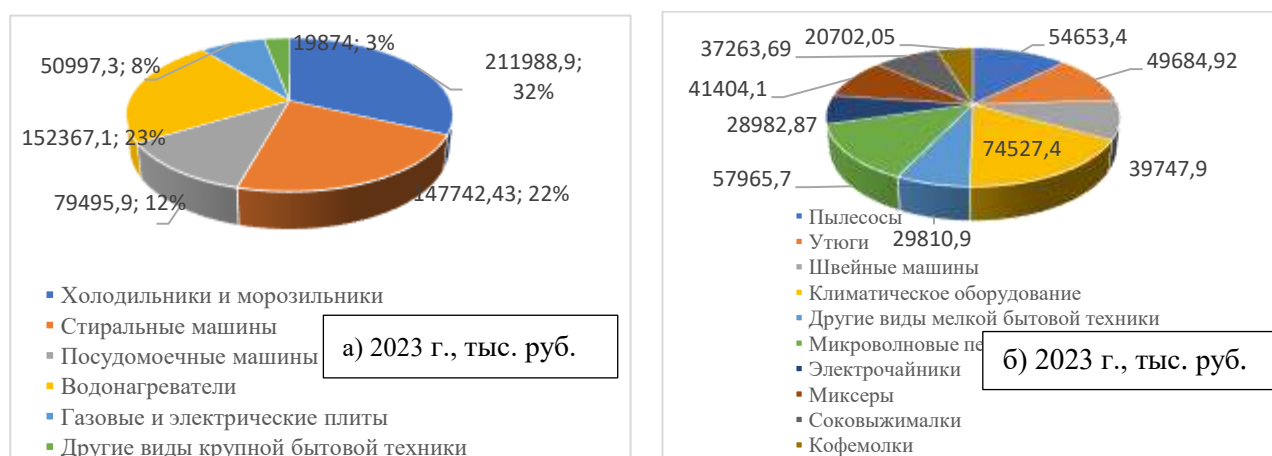


Рисунок 6 – Структура проданных товаров БТиЭ на рынке ДНР в 2023 г.

В работе исследования производительности были проведены на примере 10 организаций по продаже БТиЭ в ДНР. Для этого построены многофакторные регрессионные модели производительности в контексте двух подходов: 1) модель зависимости производительности от классических финансово-экономических показателей деятельности организаций; 2) модель зависимости производительности от финансовых и «новых» показателей оценки ЧК. Спецификации моделей заключается в том, что производительность выступает факторным признаком-функцией Y , а прочие показатели – факторами-аргументами X_i . Независимыми факторами в первой модели являлись выручка, себестоимость продаж, коммерческие расходы, оплата труда работников организаций, различные виды прибыли, показатели рентабельности продаж и активов, фонд рабочего времени, зарплатоотдача и их комбинации. Исследование модели проведено в рамках надстройки «Анализ данных» в программе Microsoft Excel. Из ряда построенных моделей наиболее достоверной, как следует из таблицы 3, параметры которой оценены по критериям Фишера и Стьюдента, явилась следующая:

$$Y = -7,440 + 4,440X_1 + 0,021X_2 + 0,108X_3 + e, \quad (1)$$

где X_1 – оплата труда работников в месяц, млн руб.; X_2 – оборотные средства организаций, млн руб.; X_3 – среднегодовая численность работников, чел.; e – случайная компонента, или погрешность модели.

Проверка модели на адекватность по значению F -критерия Фишера при уровне значимости $\alpha = 0,05$ и степенях свободы $k_1 = 4$ и $k_2 = 6$ показала, что табличное значение F -критерия равно 4,53, в то время как расчетное составляет 50,879. Значение t -критерия Стьюдента для числа степеней свободы $f = 10 - 3 = 7$ составляет 2,36, где 10 – количество наблюдений в выборке при уровне значимости $\alpha = 0,05$, а 3 – количество фиксированных для выборки статистик. Расчетные значения t -критерия Стьюдента больше критического, найденного по таблице, в связи с чем сделан вывод о статистической значимости различий между сравниваемыми величинами.

Таблица 3 – Показатели регрессионной статистики

Регрессионная статистика						
Множественный R	0,984					
R-квадрат	0,968					
Нормированный R-квадрат	0,949					
Стандартная ошибка	1,068					
Наблюдения	9					
Дисперсионный анализ	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>	
Регрессия	3	173,950	57,983	50,879	0,0036	
Остаток	5	5,698	1,140			
Итого	8,000	179,648				
	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>
Y-пересечение	-7,440	2,616	-2,844	0,036	-14,165	-0,715
2,582	4,440	0,546	8,138	0,001	3,037	5,842
441,934	0,021	0,005	4,492	0,006	0,009	0,033
203	0,108	0,037	2,944	0,032	0,014	0,203

Более актуальной и заслуживающей специального анализа оказалась вторая модель множественного регрессионного анализа производительности, в которой факторные признаки имели смешанную форму классических экономических показателей и «новых» показателей оценки конкурентоспособности ЧК и ЧК организаций по продаже БТиЭ в ДНР, вычисленные на основе нормализованных данных. Из ряда проанализированных моделей данной группы наиболее состоятельной оказалась следующая модель:

$$Y = -0,004 + 0,760X_1 - 0,015X_2 + 9,068X_3 + 14,494X_4 + 0,012X_5 + e, \quad (2)$$

где X_1 – уровень функциональной компетентоспособности ЧК, бал.; X_2 – фонд оплаты труда, млн руб.; X_3 – мотивированность работников как самооценка и оценка руководителями, бал.; X_4 – вовлеченность в управление, бал.; X_5 – оборотные активы организации, млн руб.; e – погрешность модели.

В дополнение к регрессионному анализу производительности был проведен факторный анализ влияния прироста заработной платы в организациях в среднем на 10% в год, а также показателей зарплатоотдачи (зарплатоемкости) на производительность и другие ключевые показатели деятельности организаций: фондоотдачу, материалоотдачу в расчете на одного работника в год, выручку и рентабельность ЧК ($R_{чк}$). Анализ был проведен с помощью цепных подстановок в рамках метода детерминированного анализа. Фрагмент расчетов приведен в таблице 4 для ООО «Электросвязь».

Результаты расчетов показали, что при таком способе и уровне стимулирования не наблюдается значительного прироста рентабельности использования ЧК и что решение проблемы требует формирования комплексной стратегии УЧР организаций.

Таблица 4 – Расчет влияния факторов на уровень рентабельности человеческого капитала (Рчк) ООО «Электросвязь» (млн руб.)

Базовые и определяемые показатели	Факторы			Рчк	Абсолютное влияние факторов
	В	ЗЕ	Рфзп		
Базовые показатели	8,158	0,064	0,333	0,175	
Влияние среднегодовой выработки В	8,974	0,064	0,333	0,192	0,017
Влияние зарплатоемкости ЗЕ	8,974	0,063	0,333	0,188	-0,780
Влияние рентабельности средств на вознаграждение Рфзп	8,974	0,063	0,337	0,190	0,002
Совокупное влияние факторов					-0,760

3. Предложено проводить оценку уровня конкуренции на рынке с помощью индекса Херфиндаля-Хиршмана. Расчет индекса для организаций по продаже БТиЭ в ДНР свидетельствует о действии на рынке сил конкуренции и подтверждает необходимость выбора конкурентной стратегии УЧР и организациями. Для целей выявления конкурентных преимуществ и проблем автором рекомендовано осуществлять синтез SNW-анализа и расчета KPI в рамках сбалансированной системы показателей (далее – ССП, или BSC), встроенных в таблицу SNW.

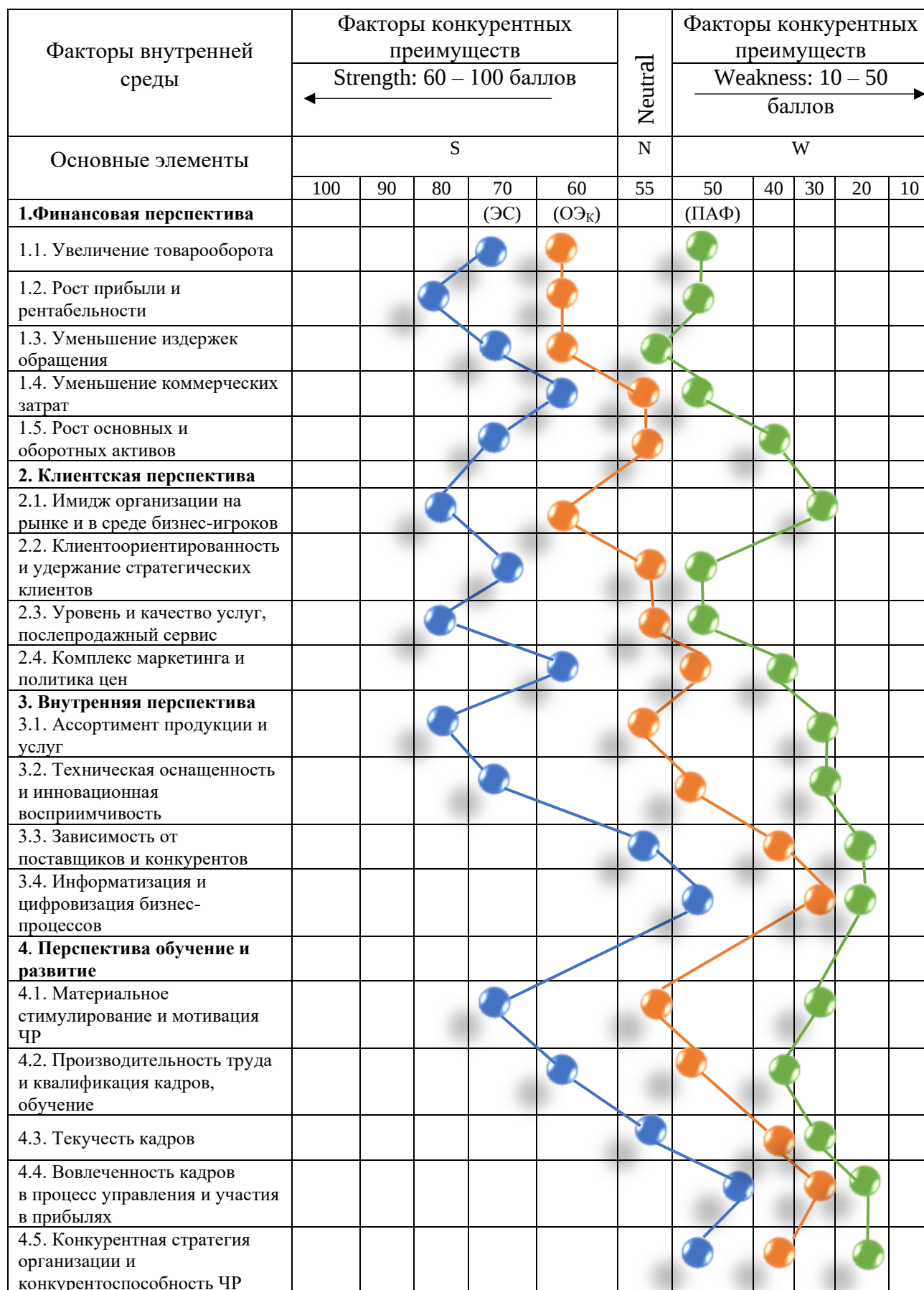
Расчет индекса Херфиндаля-Хиршмана (далее – *HHI*) позволил выявить лидера рынка по объему выручки (далее – *TR*) ООО «Электросвязь», определить рыночные доли каждой организации, которые представлены в строках 2 (доля в *TR_i*, или *D_i*) и 3 (доля в *TR_c* лидера, или *D_j*) таблицы 5. Оценка конкурентной силы организаций показана в строке 4 таблицы 5. Значение *HHI*, равное 1411,7, идентифицирует рынок как умеренно концентрированный, поскольку попадает в интервал значений $1000 < HHI < 2000$ (максимальное значение в случае монополизации рынка равно 10000). По числу фирм и показателю концентрации как обратной величине их количества рынок также исключает монополию, в связи с чем преимущественной является стратегия повышения конкурентоспособности организаций.

Таблица 5 – Рыночная доля организаций по продаже БТиЭ в ДНР и индекс Херфиндаля-Хиршмана в 2023 г.

Показатели	Общества с ограниченной ответственностью (ООО)						Индивидуальные предприниматели (ИП)				Все
	«Э-С»	«О-Эк»	«ЭС-П»	«ВМ»	«Д-Р»	«Д-Ф»	ПАФ	ЛДА	ОВФ	ШТВ	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<i>TR_i</i>	1656,2	657,3	561,5	177,0	582,5	785,5	579,3	461,5	325,4	293,8	6079,9
<i>D_i</i>	27,2	10,8	9,2	2,9	9,6	12,9	9,5	7,6	5,4	4,8	100,0
<i>D_j</i>		39,7	33,9	10,7	35,2	47,4	35,0	27,9	19,6	17,7	100,0
<i>HHI</i>	742,0	116,9	85,3	8,5	91,8	166,9	90,8	57,6	28,6	23,3	1411,7

В таблице 6 произведена интеграция SNW-анализа и метода расчета KPI в рамках 4-х перспектив ССП для трех конкурентных игроков рынка, а именно: ООО «Электросвязь», ООО «Олимп-Экология» и ИП Павлик А.Ф.

Таблица 6 – Уровень КРІ сравнительной конкурентоспособности ООО «Электросвязь» (ЭС), ООО «Олимп-Экология» (ОЭК) и ИП Павлик А. Ф (ПАФ) по продаже БТиЭ на рынке ДНР в контексте SNW-анализа в 2023 г.



Итоговые КРІ в формате перспектив получены на основе оценки изменения их характеристик за 2022-2023 гг. (таблица 7).

Таблица 7 – КРІ-индикаторы сравнительной оценки конкурентоспособности человеческих ресурсов организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР в приростных величинах за 2023-2024 гг.

Групповые индексы КРІ	ООО «Электро-связь» (Лидер)	ООО «Олимп-Экология» (первый конкурент)			ИП Павлик А.Ф. (актор из класса ИП)		
		КРІ	% по отношению к лидеру	Место перспективы	КРІ	% по отношению к лидеру	Место перспектив
Перспектива «Финансы»	170,67	151,54	88,79	2	125,76	73,69	3
Перспектива «Клиенты»	139,17	123,43	88,69	3	143,42	103,06	1
Перспектива «Внутренние процессы»	220,13	135,23	61,43	4	113,54	51,58	4
Перспектива «Обучение и развитие»	95,33	96,35	101,07	1	75,37	79,06	2
Всего	625,29	506,55	81,01	2	458,09	73,26	3

Оценки в баллах, отраженные в таблице 7, выставлены 10 экспертами. КРІ-индикаторы оценки отдельных работников в разрезе их категорий и занимаемых должностей могут являться основой для начисления поощрительных выплат.

4. Разработаны два метода оценки конкурентоспособности ЧК и ЧР, усовершенствован организационно-управленческий подход к стратегическому УЧР организации, применимый также для рынка БТиЭ в ДНР, которые позволяют повысить обоснованность и надежность формирования конкурентной стратегии УЧР на сценарной основе.

В работе предложены два метода оценки конкурентоспособности работника, апробированные на примере ООО «Олимп-Экология», следующего за лидером, первый из которых представлен на рисунке 7 и в таблице 8. Оценка комбинации «функциональная компетенция – ключевые конкурентные преимущества» – «конкурентоспособность ЧК» представлена в нарастающих баллах матрицы их соответствия, где каждый более высокий (сложный) уровень функционала увеличивает значение конкурентоспособности сотрудника.

Метод позволяет определить уровни и показатели оценки конкурентоспособности ЧК на основе формулы средней геометрической и последующего суммирования полученных результатов (таблица 9):

$$КС_i = 5 \sqrt[5]{\prod_{j=2}^5 КП_{ij}}, \quad (3)$$

где $КС_i$ – конкурентоспособность работника на уровне i -й компетенции и совокупности поддерживающих ее конкурентных преимуществ функционала данного уровня; $КП_{ij}$ – j -й уровень конкурентного преимущества для i -й функциональной компетенции; $i = 1, 2, \dots, m$; $j = 1, 2, \dots, n$.

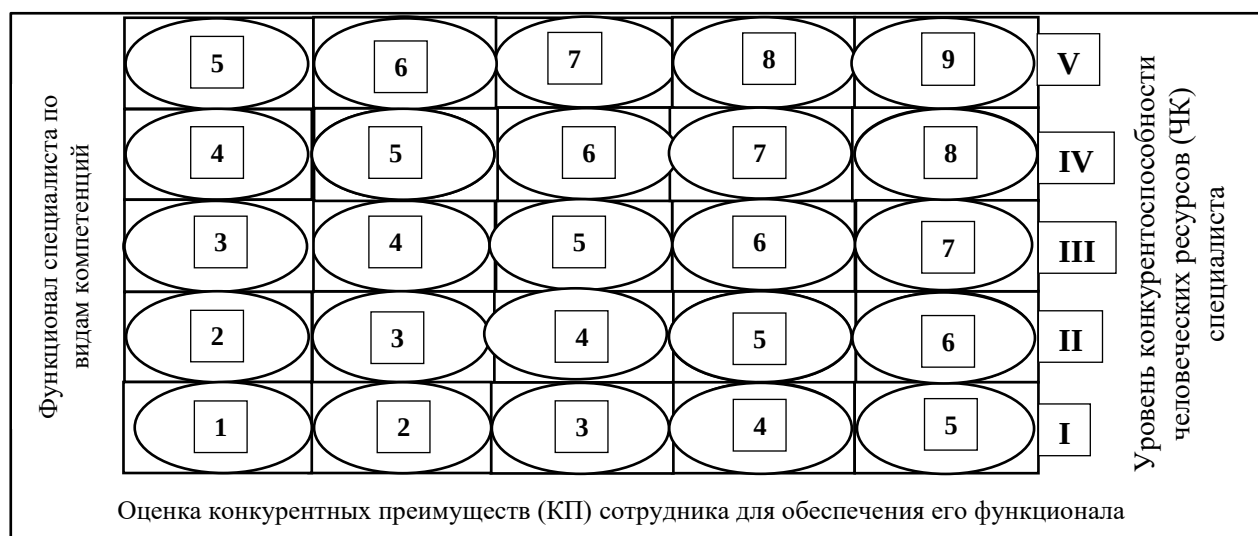


Рисунок 7 – Матричный метод оценки конкурентоспособности ЧК с помощью построения карты конкурентного соответствия

Показатели, рассчитанные по уровням матрицы, обобщены в таблице 8.

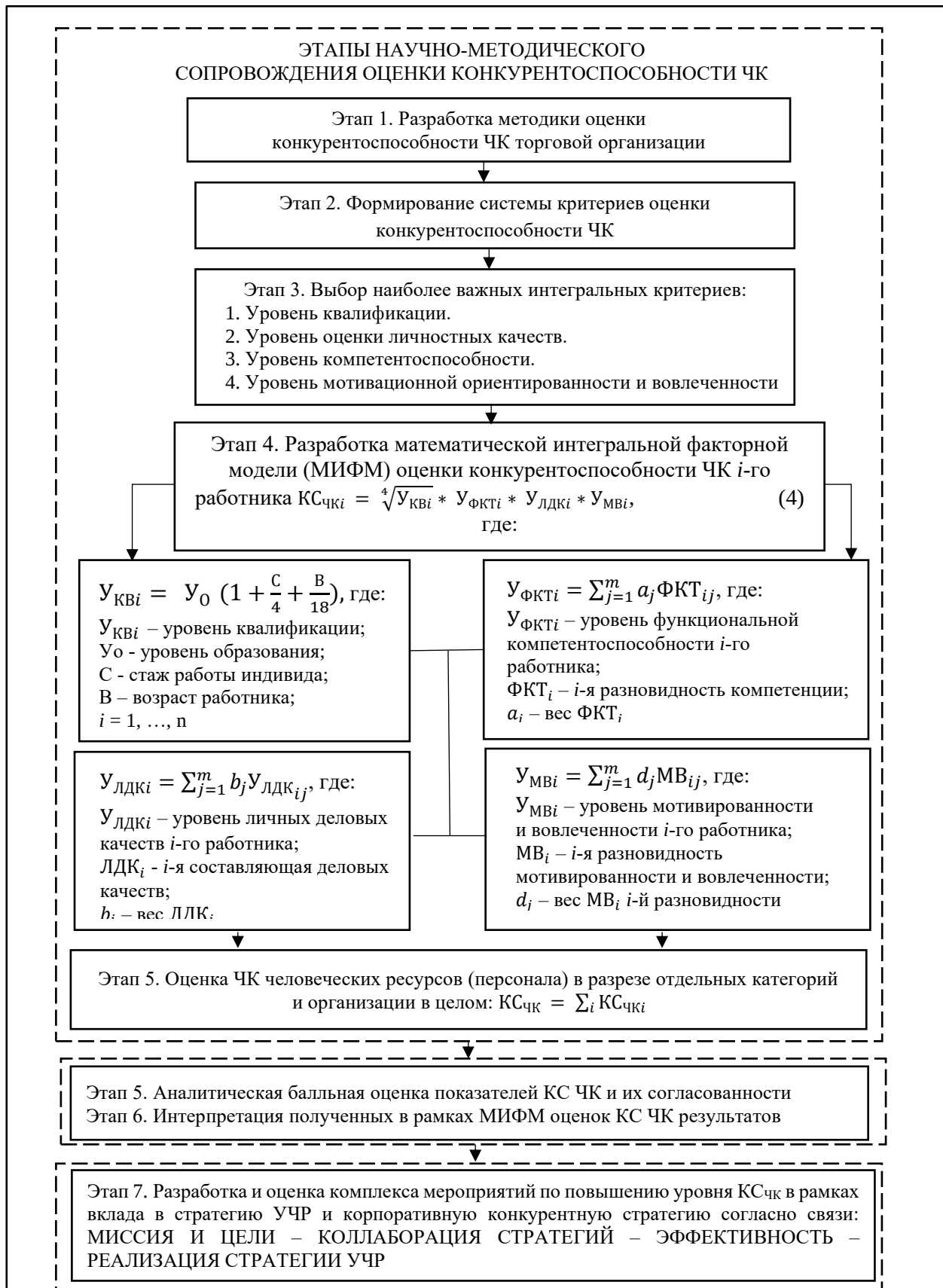
Таблица 8 – Показатели оценки конкурентоспособности ЧК человеческих ресурсов ООО «Олимп-Экология»

Конкурентоспособность ЧК (ЧР)	Уровни исполнения функционала	Интегральная оценка конкурентоспособности ЧК по факторной модели, расчетный балл
Очень высокая	V	> 5,83
Высокая	IV	4,80 - 5,83
Средняя	III	3,74 - 4,79
Низкая	II	2,62 - 3,73
Крайне низкая	I	<2,61

Второй метод включает построение математической интегральной факторной модели (МИФМ) оценки конкурентоспособности ЧК в виде функции средней геометрической (формула 4, рисунок 8), которая включает групповые оценки единичных характеристик ЧК, как показано в таблице 9.

Таблица 9 – Групповые показатели конкурентоспособности ЧК специалистов ООО «Олимп-Экология», полученные на основе оценок единичных характеристик его основных составляющих

Код работника	У _{КВ}	У _{ЛДК}	У _{ФКТ}	У _{МВ}	КС _{ЧК}
Специалист-1	1,00	0,698	0,84	0,84	0,838
Специалист-2	1,00	0,702	0,85	0,85	0,844
Специалист-3	1,00	0,696	0,81	0,81	0,822
Специалист-4	1,00	0,640	0,85	0,85	0,825
Специалист-5	0,64	0,692	0,6	0,60	0,632
Специалист-6	1,00	0,566	0,85	0,85	0,800
Специалист-7	0,78	0,658	0,64	0,64	0,677
Специалист-8	0,64	0,598	0,61	0,61	0,614
Специалист-9	0,78	0,680	0,71	0,71	0,719
Специалист-10	0,78	0,688	0,69	0,69	0,711



$Y_{КВи} = Y_0 \left(1 + \frac{C}{4} + \frac{B}{18}\right)$, где:
 $Y_{КВи}$ – уровень квалификации;
 Y_0 – уровень образования;
 C – стаж работы индивида;
 B – возраст работника;
 $i = 1, \dots, n$

$Y_{ФКТи} = \sum_{j=1}^m a_j ФКТ_{ij}$, где:
 $Y_{ФКТи}$ – уровень функциональной компетентоспособности i-го работника;
 $ФКТ_i$ – i-я разновидность компетенции;
 a_i – вес $ФКТ_i$

$Y_{ЛДКи} = \sum_{j=1}^m b_j Y_{ЛДК_{ij}}$, где:
 $Y_{ЛДКи}$ – уровень личных деловых качеств i-го работника;
 $ЛДК_i$ – i-я составляющая деловых качеств;
 b_i – вес $ЛДК_i$

$Y_{МВи} = \sum_{j=1}^m d_j МВ_{ij}$, где:
 $Y_{МВи}$ – уровень мотивированности и вовлеченности i-го работника;
 $МВ_i$ – i-я разновидность мотивированности и вовлеченности;
 d_i – вес $МВ_i$ i-й разновидности

Рисунок 8 – Алгоритм оценки конкурентоспособности ЧК организации

Рисунки 9 и 10 представляют организационно-управленческий подход к УЧР в рамках сценарного, эффективная реализация которых возможна на основе концепции диаграммы Исикавы (рисунок 11).



Рисунок 9 – Организационно-управленческий подход к стратегическому УЧР организации на основе человекоориентации

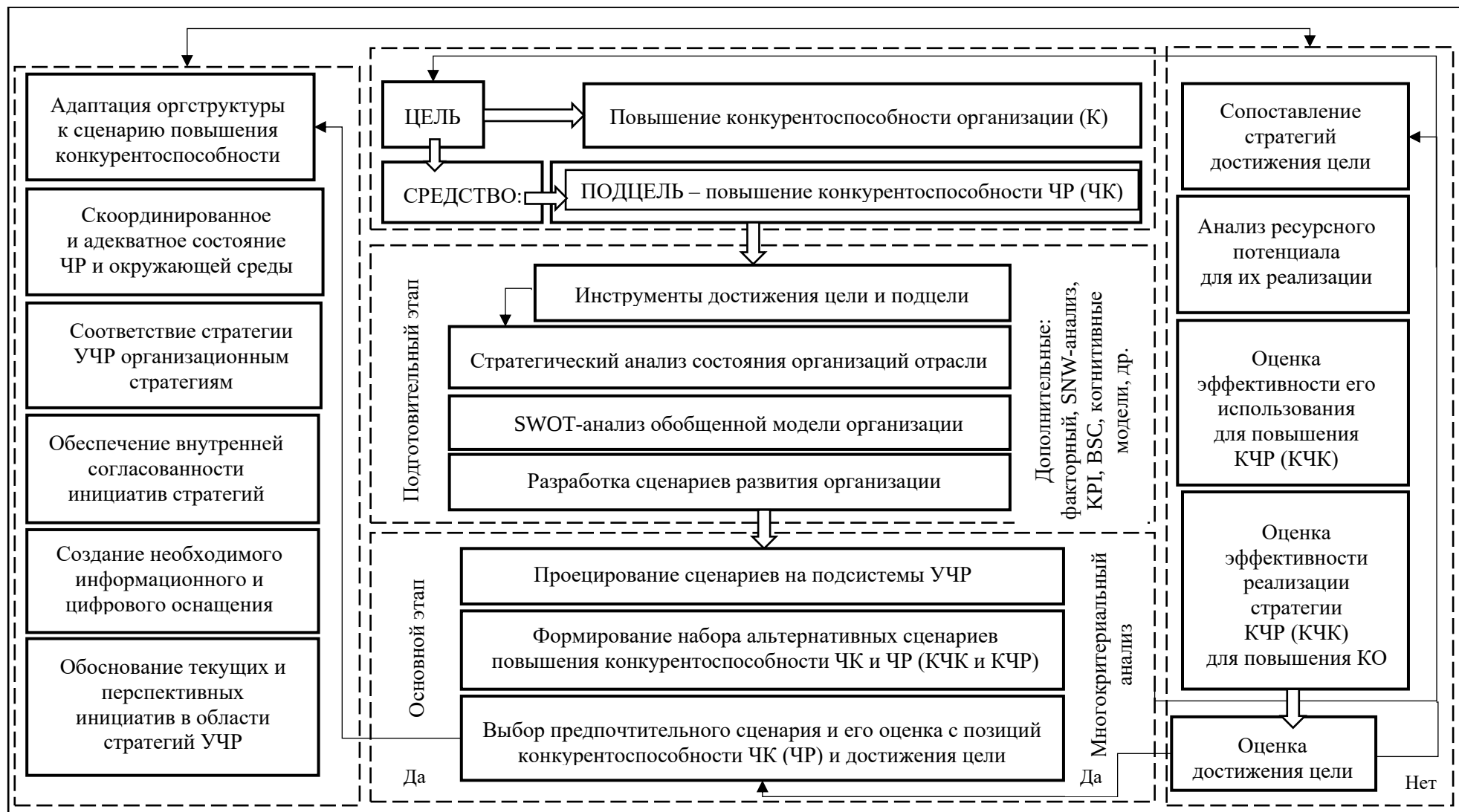


Рисунок 10 – Сценарный подход к выбору стратегии повышения конкурентоспособности организации на основе повышения конкурентоспособности ЧК и ЧР

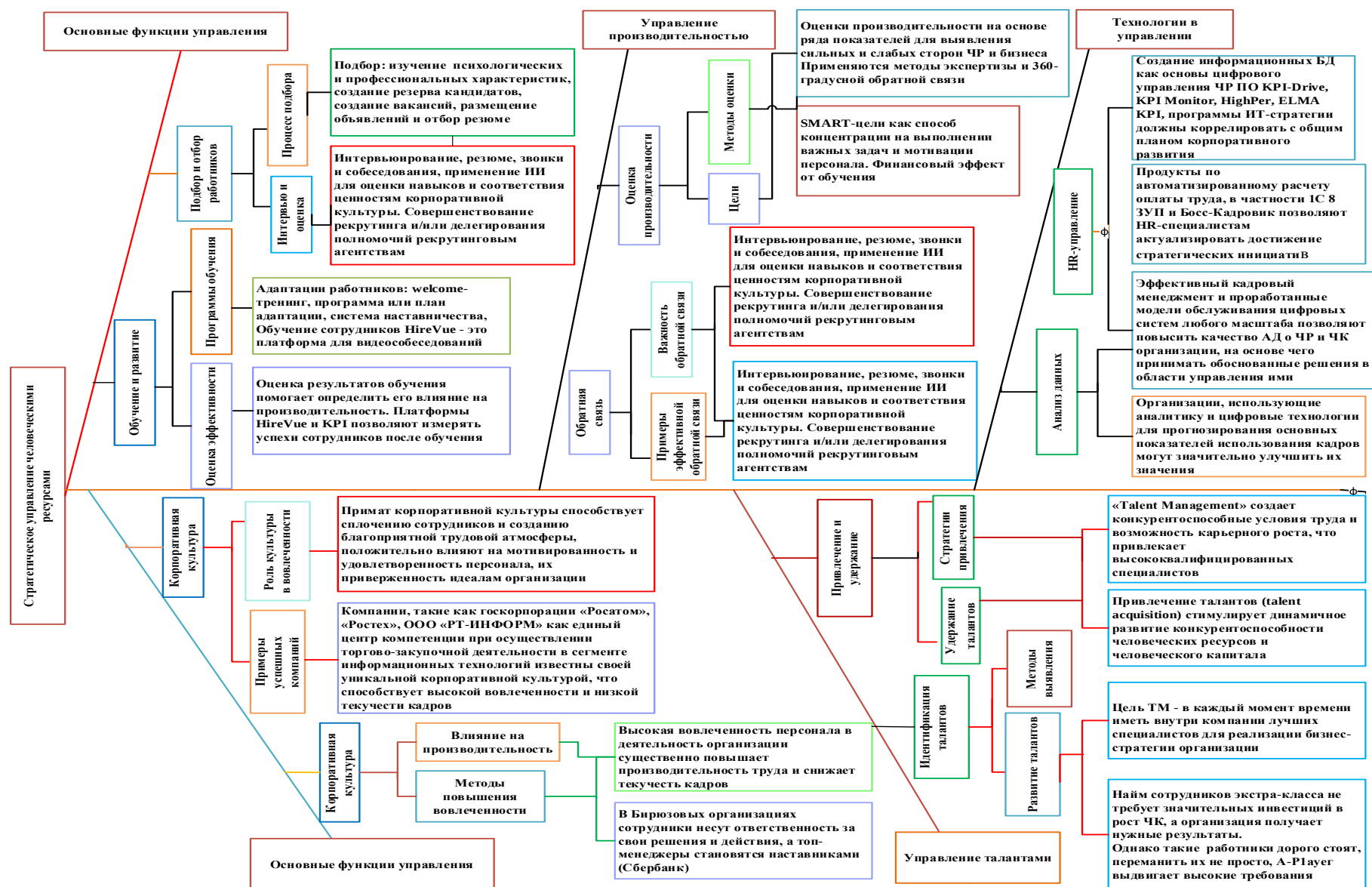


Рисунок 11 – Диаграмма Исикавы как концептуальная основа стратегического управления человеческими ресурсами

5. Сформирована комплексная технология разработки системы стратегий УЧР организации на основе результатов проведенного в работе структурного мониторинга, SWOT-анализа, оценки конкурентоспособности ЧК организации, которые интегрированы в алгоритме сценарного подхода и формирования стратегий ТМ, реализующих принципы человекоориентации, и определена их эффективность.

Результативное функционирование системы стратегического УЧР предполагает реорганизацию в формате трех направлений деятельности: создания департамента по стратегическому управлению и развитию (ДСУР) для масштабной корпоративной структуры и (или) отдела стратегического управления, планирования и развития ЧР на базе HR-службы для небольшой организации. В структуре подхода представлены ключевые подсистемы и векторы деятельности отдела HR, а также портфель конкурентных стратегий для завоевания конкурентных позиций на рынке и достижения долгосрочных целей развития. В основу разработки стратегий и программы ТМ, ориентированных на комплексные процессы перехода к цифровой экономике и УЧР с использованием цифровизации, могут быть положены векторы скелета «рыбьей кости». Данные направления необходимо рассматривать как перспективные для организаций по продаже БТиЭ в ДНР, интегрированных в структуру экономики Российской Федерации.

Стратегии ТМ, или, как их называют в международной практике, STM, могут быть разработаны в рамках сценариев корпоративной коллаборации с целью интеграции конкурентных бизнес-стратегий по М. Портеру и стратегий ТМ по продаже БТиЭ на рынке ДНР. Ограниченность финансовых, материально-технических и, главное, человеческих ресурсов как современная характеристика организаций ДНР подтверждают необходимость выбора конкурентной стратегии УЧР в контексте ТМ. Реализация программы сценариев коллаборации высшего руководства организации и департамента стратегического УЧП для осуществления стратегирования является эффективным инструментом имплементации конкурентных стратегий STM в корпоративную стратегию организации.

В целом STM охватывают два больших направления УЧР и накопления ЧК:

- 1) привлечение высококвалифицированных кадров – талантов;
- 2) их удержание + вовлечение.

Исследователи представляют 4 основных стратегии STM, которые рассмотрены как основополагающие для повышения конкурентоспособности ЧР, ЧК и организаций по продаже БТиЭ. В авторской интерпретации они вписаны в «сердцевину» проведенного SWOT-анализа, явившегося продолжением структурного мониторинга СП и факторов влияния на организации. Стратегии представлены в четырех квадрантах разработанной во второй главе SWOT-матрицы (таблица 10).

Таблица 10 – STM для повышения конкурентоспособности ЧР, ЧК и организации по продаже БТиЭ на рынке ДНР

	Потенциально позитивные факторы внешней среды	Потенциально негативные факторы внешней среды
	Возможности «Opportunities» (O)	Угрозы «Threats» (T)
Сильные стороны внутренней среды Strengths (S)	<u>Стратегический набор S&O «Прорыв»</u> Интеграция стратегий ТМ «Используй редкость (The Strategy Talent Buy)» и «Создавай неповторимость (The Strategy Talent Build)» ЧР и ЧК - Цель – формирование команды приверженных профессионалов, вовлеченных в создание знаний, технологий, контактов как конкурентных преимуществ для перехода к процессам информатизации и цифровизации - Мерки талантов: найм А-Players-профи; вклад в экономический рост в короткое время; лояльность портфеля постоянных кадров; включенность в корпоративную культуру	<u>Стратегический набор S&T «Удержание позиций»</u> Стратегия ТМ «Сотвори Талант-Бренд» в приоритете «The Strategy Talent Build» - Цель – синтез стратегий выращивания редких талантов (эксклюзивная стратегия) и развития всех как «талантов» (инклюзивная стратегия) для закрепления особенных конкурентных преимуществ, отличных от конкурентов в нише - Мерки талантов: акценты на инвестициях в свои «таланты»; экспериментальное обучение; экономия на зарплате; сохранность «своих» кадров; компетентоспособность ЧР и ЧК, в т.ч. с использованием диджитализации и искусственного интеллекта
Слабые стороны внутренней среды Weaknesses (W)	<u>Стратегический набор W&O «Внешний импульс роста»</u> Стратегия ТМ «Заимствуй из других бизнес-юнитов» (The Strategy «Borrow») - Цель – восстановление конкурентных преимуществ за счет внешних условий и «внешних» талантов, перемещений внутри компании - Мерки талантов: ротация кадров; привлечение фрилансеров; лояльность постоянных кадров	<u>Стратегический набор W&T «Диверсификация бизнеса и ЧК»</u> Стратегия ТМ «Формирование портфеля The Strategy Bridge» - Цель – создание нового бизнеса и нового образа организации в трендах от «успешного будущего к настоящему и обратно» и «реперных точек»; The Strategy Bridge «In Future» - Мерки талантов: модель стратегического мышления руководителя и управления ЧК для оперативного и долгосрочного успеха организации

Конструирование системы стратегического УЧР в контексте матричного подхода к технологии управления конкурентоспособностью ЧК, ЧР и организаций и программа сценариев реализации корпоративной коллаборации для интеграции конкурентных стратегий по М. Портеру и STM по УЧР организаций по продаже БТиЭ в ДНР представлены на рисунке 12 и в таблице 11.

Корпоративная коллаборация является прогрессивной формой сотрудничества высшего менеджмента и департамента стратегического УЧР.

НЕТ		1. Поле целеориентации и целеполагания			2.Результаты SWOT-анализа		3.Конкурентные стратегии КС				4.Сценарное планирование и выбор оптимального варианта			
1. Поле целеориентации и целеполагания	Видение В	В	М	Ц	Возможности О	Угрозы Т	В 1	В 2	В 3	В 4	В 1	В 2	В 3	В 4
	Миссия М	1. Философия, стратегии, целеполагание, функциональные направления, практики, процессы в формате цели - повышения конкурентоспособности организаций на основе конкурентоспособности ЧР			5.Стратегические целевые сегменты (СЦС) наборов стратегических решений (НСР), направленных на обеспечение видения, реализацию миссии, достижение целей с использованием сильных сторон (S) и возможностей (О) для ликвидации слабых сторон (W) и угроз (Т)		6.Выбор и обоснование конкурентных стратегий по направлениям управления ЧР: • привлечение и (удержание+вовлечение); • эксклюзивный и инклюзивный подход				10. Проверка на достижение целей, ценностей, миссии, экономической эффективности стратегий ТМ: ДА – достигнуты НЕТ _____			
	Ценности Ц													
2.Результаты SWOT-анализа	«Сила» S	Постоянный мониторинг внутренней бизнес-среды и проактивное моделирование ситуации			2. <u>СЦС «S – О»</u> НСР S&O «Прорыв»		3. <u>СЦС «S – Т»</u> НСР S&T «Удержание позиций»				7.Определение ключевых компетенций ЧР и ЧК в контексте их конкурентных преимуществ на рынке; определение KPI для повышения ценности ЧК и талантов			
	«Слабости» W	Алгоритмизация процесса выбора и ранжирования ключевых факторов бизнеса			4. <u>СЦС «W – О»</u> НСР W&O «Импульс роста»		5. <u>СЦС «W – Т»</u> НСР W&T «Диверсификация»							
3.Конкурентные стратегии STM	STM «Buy» B1	Стратегия привлечения «талантов» (наем извне)			Разработка мер для STM «Buy» 1		Учет угроз для STM «Buy» 1				8. Формирование поля сценариев и актуализация конкурентных стратегий УЧР, УЧК, STM с помощью SWOT-анализа и 4-х стратегий ТМ в рамках восьмипольной матрицы стратегического анализа			
	STM «Build» B2	Выращивание «талантов» внутри организации			Разработка мер для STM «Build» 2		Учет угроз для STM «Build» 2							
	STM «Borrow» B3	Агрегация «Buy» и «Build»: привлечение и удержание			Разработка мер для STM «Borrow» 3		Учет угроз для STM «Borrow» 3							
	STM «Bridge» B4	Продвижение «талантов» и переходы в другие направления			Разработка мер для STM «Bridge» 4		Учет угроз для STM «Bridge» 4							
4.Эффективность STM	B1+ B2	Цель: Рост организации на базе ТМ			Построение четырехпольной матрицы SWOT-анализа: Разработка стратегических императивов в полях комбинаций «S – О», «W – О», «S – Т», «W – Т»		Сценарий S&O «Прорыв»				9. STM «Buy» + «Build»			
	B2	Цель: Создание пула талантов					Сценарий W&O «Импульс роста»				STM «Build»			
	B3	Цель: Продвижение талантов и развитие ТМ					Сценарий S&T «Удержание позиций»				STM «Borrow»			
	B4	Цель: Удержание и накопление ЧК					Сценарий W&T «Диверсификация»				STM «Bridge»			

Рисунок 12 – Матричный подход к технологии управления конкурентоспособностью ЧК, ЧР и организаций для конструирования модели ТМ и реализации STM на сценарной основе

Таблица 11 – Программа сценариев осуществления коллаборации для выбора корпоративной (деловой) стратегии по М. Портеру и STM по стратегическому УЧР организации по продаже БТиЭ в ДНР

Векторы в стратегии ТМ	Корпоративная (деловая) стратегия по М. Портеру		
	Стратегия лидерства по издержкам (экономии на кадрах)	Стратегия дифференциации продаваемых товаров и предоставления услуг	Стратегия фокусирования в нише с акцентом на талантах
1. Направление вектора рекрутмента: подбор, отбор и найм ЧР с учетом уровня их человеческого и интеллектуального капитала	Экономия на кадрах – это снижение затрат на них, включая оплату труда. Наем специалистов среднего уровня квалификации; в случае их отсутствия – повышение в должности менее квалифицированных	Хедхантинг - переманивание кадров высокой квалификации у конкурентов посредством материального и нематериального стимулирования, гарантий бесплатного дополнительного образования, карьерного и профессионального роста и др.	Привлечение специалистов с высокой квалификацией и большим потенциалом, эксплуатация имиджа организации талантливое предпринимателя: фирменный стиль; имиджевая реклама, в т.ч. в масс-медиа; диджитал-коммуникации; ведение блога; организация тематических ивентов; социальная активность; обратная связь с целевой аудиторией, акцентом на росте гудвилла
2. Привлечение, адаптация и обучение ЧР, наращивание талантов и их ЧК	Обучение новых сотрудников работающими сотрудниками, передача опыта внутри организации	Обучение специфическим навыкам обслуживания, интеллектуально емкие методы и технология наращивания ЧК и талантов	Программы стажировок, внутреннее обучение, конференции, мастер-классы и тренинги от ведущих специалистов на рынке, внешние тренинги, развитие менеджерских компетенций
3. Управление талантами (ТМ) с позиций роста их продуктивности Развитие: материальные стимулы	Зарплата на уровне организаций с более низким уровнем зарплаты. Нематериальные методы стимулирования и мотивации	Уровень зарплаты выше среднерыночного по всем должностям на 30-50%, по ключевым сотрудникам – на 50-70%	Для рядовых специалистов – среднерыночная зарплата, для ключевых – на уровне организаций, занимающих верхний перцентиль по уровню зарплат на рынке
4. Развитие талантов: мотивация, вознаграждение, не только материальное	Проведение корпоративных или спортивных мероприятий, страховки персонала или ее минимальный пакет	Корпоративные мероприятия, расширенная медицинская страховка, бесплатные обеды, представительские расходы	Два крупных корпоративных мероприятия в год, ежемесячные небольшие праздники в офисе, подарки, оплата спорта, обеспечение обедами, расширенный пакет медицинского страхования
5. Удержание: корпоративная культура, соцпакет	Премии как способ стимулирования работников, депремирование как способ наказания	Крупные годовые бонусы (20-30% от годовой зарплаты) как материальный стимул	Разовые премии за выдающиеся результаты, годовые премии ключевым сотрудникам (10-20% 5-годовой зарплаты)
Стратегия дивергенции	Покупаем «таланты» с компетенциями Hard skills	Растим «таланты» с Hard skills	Растим «таланты» с компетенциями Soft skills

Эффективность STM 1, наиболее предпочтительной для ООО «Олимп-Экология, следующего за лидером, определена с помощью метода расчета чистой приведенной стоимости (ЧПС) в рамках сценарного подхода с использованием метода анализа «что ... если» в программе Microsoft Excel. В таблице 12 представлены данные, иллюстрирующие конечный этап расчета эффективности STM 1. Из него вытекает, что лучшим сценарием ТМ для выбранной стратегии является Сценарий 2, чистая приведенная стоимость (ЧПС) которого равна 2 361 111,11 руб., внутренняя ставка доходности 28%.

Таблица 12 – Инвестиции в «talанты» ООО «Олимп-Экология» на 2025-2028 годы, ЧПС и ВСД сценариев реализации инвестиций

	Структура сценария				
		Текущие значения:	Сценарий 1	Сценарий 2	Сценарий 3
	Изменяемые:				
2025	\$H\$27	-20000000	-20000000	-23000000	-26000000
2026	\$H\$28	10000000	8000000	11000000	14000000
2027	\$H\$29	12000000	10000000	14000000	13000000
2028	\$H\$30	9000000	13000000	12000000	7000000
	Результат:				
Сумма (B5:B8)	\$H\$31	11000000	11000000	14000000	8000000
ЧПС (B3; B6; B7; B8)	\$H\$32	1 562 500,00 Р	945 216,05 Р	2 361 111,11 Р	-1 045 524,69 Р
ВСД (B5:B8)	\$H\$33	26%	23%	28%	17%
Примечания: столбец «Текущие значения» представляет значения изменяемых ячеек в момент создания Итогового отчета по Сценарию. Изменяемые ячейки для каждого					

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате решения поставленных в диссертации задач сформулирован ряд выводов:

1. Получил дальнейшее развитие сложноструктурированный категориально-понятийный аппарат теории стратегического УЧР на основе человекоориентированного подхода, в основании которого лежит симбиоз человека экономического (homo economicus), человека социологического (homo sociologicus) и человека социокультурного (homo sociocultural). Реализация каждого из них продуктивна в контекстах трех следующих научных подходов к управлению человеческими ресурсами: экономического, организационного и современного – гуманистического.

Предложен авторский алгоритм структурного мониторинга стратегических позиций организаций во внешней среде и факторов влияния на них во внутренней среде для получения обоснованной оценки уровня развития стратегического управления организациями и ее человеческими ресурсами, на базе результатов которого построены обобщенные объяснительные модели стратегических позиций организаций и факторов влияния на них. Модели, в рамках которых экспертами фокус-группы осуществлены математическая оценка и ранжирование факторов, апробированы на примере организаций по

продаже БТиЭ в ДНР. Подтверждение согласованности мнений экспертов с помощью расчета коэффициентов конкордации Кендалла и критерия Хи-квадрат Пирсона позволило осуществить отбор наиболее значимых факторов для последующего проведения на их основе количественного и качественного SWOT-анализа в формате современного подхода контекстуализации. Эффективными инструментами единого контекстуального подхода стали: методы иерархической декомпозиции и сегментирования стратегических позиций на основе целеполагания и целеориентации; построение архитектоники процесса их структурирования и мониторинга; выявление ключевых факторов внешней и внутренней среды, которые существенно влияют на систему стратегического УЧР и формируют ее особенности; определение конкурентных преимуществ в развитии организаций и их человеческих ресурсов; выявление стратегических разрывов в развитии организаций.

2. Усовершенствованы научно-методические подходы к формированию системы стратегического УЧР на основе постулатов и принципов человекоориентации. В рамках подходов разработаны: механизм стратегического УЧР, в т. ч. организационно-управленческий; прогрессивные методы и модели исследования, ориентированные на создание целостной системы управления человеческими ресурсами. Проведен регрессионный анализ производительности труда как национального стратегического императива роста конкурентоспособности ЧК, ЧР и, в конечном счете, организации. Предложен многоальтернативный сценарный подход к выбору стратегии УЧР, который рассмотрен в контексте построенной диаграммы Исикавы как концептуальной платформы совершенствования стратегического управления человеческими ресурсами. Утверждается, что гуманистический подход к УЧР является приоритетным, соединяет в себе актуальные навыки и приемы «hard skills» и «soft skills», перенося центр тяжести на последние. В фокусе внимания предложенных моделей стратегического УЧР находятся личность, партнерство, сотрудничество, адаптивная оргструктура и корпоративная культура в контексте «гибкого подхода». Обосновано, что разработанный механизм стратегического УЧР может быть реализован в рамках комплексного процесса грамотного подбора, обучения, использования и удержания человеческих ресурсов, воспитания и развития «талантов» организации.

3. Предложено определять конкурентоспособность организаций с помощью индекса Херфиндаля-Хиршмана, расчет которого для организаций по продаже БТиЭ в ДНР позволил сделать вывод о наличии конкуренции и подтвердил необходимость выбора конкурентной стратегии управления организацией и ее человеческими ресурсами. Произведен синтез SNW-анализа и ключевых показателей эффективности организаций, или KPI, по четырем перспективам сбалансированной системы показателей (ССП, или BSC), позволивший подтвердить наличие сил конкуренции на рынке, выявить конкурентные преимущества и стратегические разрывы в развитии организаций.

4. Развита организационно-управленческий подход к стратегическому УЧР организации, применимый также для организаций по продаже БТиЭ в ДНР, в котором упор сделан на выбор гибких организационных структур,

адаптированных к подсистемам рекрутинга, обучения и удержания «талантов» в организации. Предложено создать стратегический департамент по УЧР для масштабных бизнес-структур и отдел стратегического управления для организаций меньшего размера. Разработаны математическая интегральная факторная модель (МИФМ) оценки конкурентоспособности работника, его ЧК и ЧР организации, а также матрица соответствия, которые позволяют выбрать и сформировать стратегии УЧР на многоальтернативной сценарной основе в контексте принципов человекоориентации.

5. Сформирована комплексная технология разработки конкурентной стратегии УЧР организации на базе результатов проведенного в работе структурного мониторинга, комплексного SWOT-анализа, оценки конкурентоспособности ЧК организации, которые интегрированы в алгоритме многоальтернативного подхода. Предложены четыре стратегии Talent Management, или STM, транслирующие принципы человекоориентации, и определена возможная экономическая эффективность реализации одной из них.

Направления дальнейших исследований предполагают совершенствование стратегического УЧР как ведущего организационного процесса в контексте активных этапов цифровизации экономики.

IV. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

*Статьи в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК
Минобрнауки России, ДНР и ЛНР для публикации результатов научных
исследований*

1. Фучеджи, А. И. Человеческий и социальный капитал как единая основа эффективного функционирования организации / Т. Л. Иванова, А. И. Фучеджи // Научный журнал «Менеджер. Вестник ДонГУУ». – 2014. – № 4(70). – С. 101-106. – 0,38 п.л.

Личный вклад соискателя: выявлены особенности социального и человеческого капитала.

2. Фучеджи, А. И. Человеческий капитал как фактор повышения конкурентоспособности предприятий / А. И. Фучеджи // Сборник научных работ серии «Экономика». – 2021. – № 22. – С. 192-204. – 0,81 п.л.

3. Фучеджи, А. И. Анализ состояния и современных тенденций развития сферы торговли в Донецкой Народной Республике / А. И. Фучеджи // Торговля и рынок: научный журнал. – 2022. – № 4'(64), том 2, часть 1. – С. 203-215. – 0,88 п.л.

4. Фучеджи, А. И. Оценка человеческого капитала в контексте качества управления человеческими ресурсами / Т. Л. Иванова, А. И. Фучеджи // Научный журнал «Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля». – 2023. – № 8(74). – С. 63-66. – 0,31 п.л.

Личный вклад соискателя: обобщены методы оценки человеческого капитала с позиций управления человеческими ресурсами организаций.

5. Фучеджи, А. И. Комплексный анализ системы понятий теории

управления человеческими ресурсами в контексте их исторической и методологической трансформации / Т. Л. Иванова, А. В. Кретьева, А. И. Фучеджи // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2023. – № 7, том 2 (139). – С. 5-16. – 0,75 п.л.

Личный вклад соискателя: представлен генезис основных понятий теории управления человеческими ресурсами.

6. Фучеджи, А. И. Научно-практические подходы к разработке стратегии управления человеческими ресурсами на основе оценки конкурентоспособности человеческого капитала / Т. Л. Иванова, А. И. Фучеджи // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2024. – № 7, том 3 (147). – С. 124-135. – 0,75 п.л.

Личный вклад соискателя: предложен матричный метод построения карты конкурентного соответствия.

7. Фучеджи, А. И. Человеческий и социальный капитал в концепции стратегического управления человеческими ресурсами организации. / А. И. Фучеджи // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Том 14, № 1А. – С. 370-377. – 0,69 п.л.

Статьи в других рецензируемых научных изданиях

8. Фучеджи, А. И. Роль человеческого капитала в технологическом развитии предприятий / Т. Л. Иванова, А. И. Фучеджи // Большая Евразия: Развитие, безопасность, сотрудничество. Ежегодник. – 2019. – № 2, часть 2. – С. 801-806. – 0,88 п.л.

Личный вклад соискателя: определена роль человеческого капитала в технологическом развитии предприятий.

9. Фучеджи, А. И. Стратегия управления человеческим капиталом организации в контексте оценки конкурентоспособности ее работников / Т. Л. Иванова, А. И. Фучеджи // Большая Евразия: Развитие, безопасность, сотрудничество. Ежегодник. – 2022. – № 5, часть 1. – С. 855-857. – 0,44 п.л.

Личный вклад соискателя: предложена принципиальная схема разработки стратегии управления человеческим капиталом организации.

10. Фучеджи, А. И. Интегрированный подход к стратегии управления человеческими ресурсами организации / Т. Л. Иванова, А. В. Кретьева, А. И. Фучеджи // Журнал «Мировые цивилизации». – 2024. – Т. 9, № 2. – С. 1-15. – 0,94 п.л.

Личный вклад соискателя: представлены отличия парадигм управления персоналом и человеческими ресурсами.

Труды апробационного характера

11. Фучеджи, А. И. Методы оценки человеческого капитала предприятий / Т. Л. Иванова, А. И. Фучеджи // Методологические и организационные аспекты функционирования и развития социально-экономической системы: тез. докл. III Междунар. научно-практ. интернет-конф., 6 ноября 2019 г., Донецк. – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 59-61. – 0,19 п.л.

Личный вклад соискателя: проведен анализ методов оценки человеческого капитала.

12. Фучеджи, А. И. Человеческий капитал как фактор устойчивого социально-экономического развития / Т. Л. Иванова, А. И. Фучеджи // Человеческий капитал как ключевой фактор устойчивого социально-экономического развития региона: материалы Всероссийской очно-заочной научно-практической междисциплинарной конференции, г. Белгород, 6-7 февраля 2020 года / Под ред. д-ра ист. наук, проф. В. В. Моисеева. Том 2. – Орел: АПЛИТ, 2020. – С. 280-291. – 0,69 п.л.

Личный вклад соискателя: исследован человеческий капитал как фактор устойчивого развития организации.

13. Фучеджи, А. И. Управление человеческим капиталом как фактор повышения эффективности функционирования предприятия / А. И. Фучеджи // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий : материалы IV Международной науч.-практ. конф. (Донецк, 3-4 июня, 2020 г.). Секция 5: Методологические основы функционирования и развития финансово-банковского механизма управления экономикой / ГОУ ВПО «ДонАУиГС». – Донецк : ДонАУиГС, 2020. – С. 197-200. – 0,25 п.л.

14. Фучеджи, А. И. Конкурентоспособность работника как фактор конкурентоспособности и устойчивого развития организаций / А. И. Фучеджи // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами [Электронный ресурс]: материалы VII Международной научно-практической конференции, г. Донецк, 8 апреля 2021 г. / отв. ред. О.Н. Шарнопольская, И.А. Кондаурова, Е.Г. Курган / ГОУ ВПО ДОННТУ. – Донецк: ДОННТУ, 2021. – С. 468-473. – 0,38 п.л.

15. Фучеджи, А. И. Инвестиции в человеческий капитал как фактор управления его конкурентоспособностью / А. И. Фучеджи // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий : Материалы V Международной научно-практической конференции, Донецк, 03–04 июня 2021 года. – Донецк: ДОНАУиГС, 2021. – С. 211-213. – 0,19 п.л.

16. Фучеджи, А. И. Оценка уровня развития человеческого капитала организации / А. И. Фучеджи // Методологические и организационные аспекты функционирования и развития социально-экономической системы : тез. докл. V Междунар.науч.-практ. интернет-конф. (Донецк, 17 ноября 2021 г.). – Донецк : ГОУ ВПО «ДОНАУиГС», 2021. – С. 112-114. – 0,19 п.л.

17. Фучеджи, А. И. Количественные и качественные показатели человеческого капитала на предприятиях отрасли торговли / А. И. Фучеджи // Методологические и организационные аспекты функционирования и развития социально-экономической системы : тез. докл. VI Международной науч.-практ. интернет-конф. (Донецк, 16 ноября 2022 г.) / ГОУ ВПО «ДОНАУиГС». – Донецк : ДОНАУиГС, 2022. – С. 98-100. – 0,19 п.л.

18. Фучеджи, А. И. Управление человеческими ресурсами / А. И. Фучеджи // Финансово-экономическое развитие Донбасса: проблемы, пути решения : Материалы Республиканской научно-практической конференции молодых ученых и студентов, Донецк, 13 апреля 2023 г. – Донецк: ДОНАУИГС, 2023 года. – С.86-88. – 0,19 п.л.

19. Фучеджи, А. И. Исторический контекст управления человеческими ресурсами / А. И. Фучеджи // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий : Материалы VII Международной научно-практической конференции, Донецк, 06–07 июня 2023 года. – Донецк: ДОНАУИГС, 2023. – С. 241-246. – 0,34 п.л.

20. Фучеджи, А. И. Мировой опыт стратегического управления человеческими ресурсами организации / А. И. Фучеджи // Методологические и организационные аспекты функционирования и развития социально-экономической системы : тез. докл. VII Всероссийской научно-практической интернет-конференции с международным участием, Донецк, 15 ноября 2023 года. – Донецк: ДОНАУИГС, 2023. – С. 86-88. – 0,19 п.л.

21. Фучеджи, А. И. Принципы человекоцентричного подхода к управлению человеческими ресурсами организации / Т. Л. Иванова, А. И. Фучеджи // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий : Материалы VIII Международной научно-практической конференции, Донецк, 06-07 июня 2024 года. – Донецк: ДОНАУИГС, 2024. – С. 128-134. – 0,38 п.л.

Личный вклад соискателя: исследована сущность концепции человекоцентризма.

22. Фучеджи, А. И. Современные особенности системы управления человеческими ресурсами организаций на человекоориентированной основе / Т. Л. Иванова, А. И. Фучеджи // Стратегии развития общества и экономики в новой реальности : Сборник трудов VI международной научно-практической конференции «SOCIAL SCIENCE» (Общественные науки), Ростов-на-Дону, 17-18 октября 2024 года / Под редакцией Т. В. Игнатовой, Н. В. Брюхановой. – Ростов-на-Дону: ЮРИУ РАНХиГС, 2024. – С. 466-470. – 0, 25 п.л.

Личный вклад соискателя: рассмотрены особенности человекоориентированного подхода.

23. Фучеджи, А. И. Стратегия Talent Management в контекстном подходе стратегических изменений / Т. Л. Иванова, А. И. Фучеджи, Т. И. Пираковская // Методологические и организационные аспекты функционирования и развития социально-экономической системы : тез. докл. Международной научно-практической интернет-конференции, Донецк, 13 ноября 2024 года. – Донецк: ДОНАУИГС, 2024. – С. 59-61. – 0,19 п.л.

Личный вклад соискателя: раскрыта сущность стратегии Talent Management.