

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Донецкая академия управления и государственной службы»

На правах рукописи



Фучеджи Анна Ивановна

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

Специальность 5.2.6. Менеджмент

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, профессор
Иванова Татьяна Леонидовна

Донецк – 2025

ВВЕДЕНИЕ	5
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ОСНОВЕ ЧЕЛОВЕКООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА.....	13
1.1. Становление и развитие системы понятий теории управления человеческими ресурсами в процессе их эволюционно-исторической и методологической трансформации	13
1.2. Сущность стратегического управления человеческими ресурсами организации и научные подходы к его совершенствованию на человекоориентированной основе	28
1.3. Отечественный и зарубежный опыт стратегического управления человеческими ресурсами организации	53
Выводы по главе 1	74
ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МОНИТОРИНГ И АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОЗИЦИЙ ОРГАНИЗАЦИЙ ОТЕЧЕСТВЕННОГО РЫНКА ПО ПРОДАЖЕ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ И ЭЛЕКТРОНИКИ	77
2.1. Анализ состояния и современные тенденции развития организаций по продаже бытовой техники и электроники на рынке Донецкой Народной Республики	77
2.2. Инструментарий и оценка стратегического управления человеческими ресурсами на основе человекоориентированного подхода в организациях по продаже бытовой техники и электроники на рынке Донецкой Народной Республики	94
2.3. Факторный анализ влияния показателей деятельности организаций по продаже бытовой техники и электроники на производительность труда как стратегический приоритет их развития.....	122
Выводы по главе 2	139

ГЛАВА 3. НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ОСНОВЕ ЧЕЛОВЕКООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА И ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЮ	142
3.1. Развитие теоретико-методических положений по совершенствованию системы стратегического управления человеческими ресурсами на основе человекоориентированного подхода	142
3.2. Оценка конкурентоспособности человеческого капитала и человеческих ресурсов организаций по продаже бытовой техники и электроники на рынке Донецкой Народной Республики	171
3.3. Корпоративная коллаборация как способ формирования и выбора стратегий управления человеческими ресурсами организации, обеспечивающих конкурентоспособность функционирования организации	194
Выводы по главе 3	218
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	220
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	223
ПРИЛОЖЕНИЯ	260
Приложение А. Справки о внедрении результатов исследования	261
Приложение Б. Структурный анализ стратегических целевых сегментов (СЦС) продажи БТиЭ на рынке Донецкой Народной Республики	267
Приложение В. Стратегический SWOT-анализ и финансово- экономические показатели организаций по продаже БТиЭ в ДНР	272
Приложение Г. Регрессионный анализ производительности труда в организациях по продаже БТиЭ на рынке ДНР	277
Приложение Д. Сущность человеческого капитала как стержня человеческих ресурсов организации	278

Приложение Е. Модели и матрицы основных факторов, формирующих рентабельность и конкурентоспособность ЧК и ЧР организации 282

Приложение Ж. Анкетирование и оценка персонала ООО «Олимп-Экология» 286

ВВЕДЕНИЕ

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 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. Лещиловский, 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 явились 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 архитектоники 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 диссертации 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 их 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 завершённым 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 междисциплинарной 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).

Справки о внедрении результатов исследования приведены в Приложении А.

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.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ОСНОВЕ ЧЕЛОВЕКООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА

1.1. Становление и развитие системы понятий теории управления человеческими ресурсами в процессе их эволюционно-исторической и методологической трансформации

Активные трансформационные процессы, происходящие в экономике в условиях 4-ой промышленной революции, обуславливают ее переход к инновационной модели развития и определяют ее стратегические приоритеты, в том числе на уровне отдельных организаций как самостоятельных системообразующих единиц. Они обуславливают необходимость гибкой адаптации стратегического управления организациями, в котором в настоящее время особая роль отводится человеческим ресурсам, к изменениям внешней и внутренней деловой экономической среды. Сегодня все в большей степени происходит осознание необходимости пересмотра отношения к человеку как особому нематериальному активу производства, возрастает исследовательский интерес к методологии управления человеческими ресурсами и человеческому капиталу как их стержневой основе. Концептуализация подхода предполагает создание такой системы стратегирования, в центре которой находится человеческий фактор, рассматриваемый в качестве основного источника процветания субъекта хозяйствования.

«Организация» в контексте данного научного исследования – это система производственно-экономических и социальных отношений, ориентированная на достижение целей их неуклонного развития; использующая материально-

вещественные и нематериальные факторы, в том числе человеческие ресурсы; обладающая отличительной статусной структурой, в центре которой находится человек, выполняющий отведенные ему особые функциональные роли по обеспечению социо-экономико-экологического устойчивого развития и повышению конкурентоспособности организации. Современная организация представляет собой сложную открытую диссипативную структуру, в которой люди как индивиды в процессе совместной деятельности реализуют свои физические, умственные, интеллектуальные потенции, персональные и корпоративные экономические интересы, социальные и духовные запросы посредством участия в общественном производстве, его распределении и разделении труда.

Отличительными признаками сложноструктурированной организации являются: наличие ряда подсистем и составляющих их элементов; целеполагание и целереализация в системе и подсистемах; свойства динамического синтеза целого и части; действие прямых и обратных связей; создание стейкхолдерских сетевых структур и формирование принципов их оптимального взаимодействия для достижения поставленных субъектом целей хозяйствования. Организации присущи диссипации, вызывающие отклонения от точки равновесия системы, неустойчивые (неравновесные) состояния, которые, с одной стороны, являются для нее деструктивными и разрушительными, а с другой – выступают механизмами адаптации, самоуправления и самоорганизации, реализующими цель достижения некоторого, притягивающего к себе различные траектории движения системы аттрактора [1-3]. Диссипативная система способна к эволюционно-историческому процессу самоорганизации, в ходе которого осуществляется переход к более эффективной системе и рациональной структуре управления, в том числе ЧР, а также появляются новые функции и изменяются свойства организации. Применение по отношению к организации принципов системного и синергетического подходов способно вывести ее из неустойчивого состояния, однако для этого «лицо, принимающее решение», или ЛПР, должно применять принцип оптимизации процесса управления ею, который распространяется также и на принципы воздействия на самого человека и человеческие ресурсы

организации [2; 3].

«Человеческие ресурсы», или ЧР – это сложная и многогранная экономическая категория, содержание которой прошло долгий путь эволюционно-исторического и методологического развития и, отвечая на динамические вызовы времени, находится в состоянии постоянного развития и совершенствования. Существует широкий спектр понятий, тесно связанных с категорией «человеческие ресурсы», фокусом внимания которых является «человек», а объединяющим началом – «труд». Тезаурус понятий в области использования ЧР и управления ими широк, термины имеют семантическое сходство и представляются синонимичными, в силу чего требуют углубленного научного осмысления. В теории стратегического менеджмента исследование понятия «человеческие ресурсы» актуально для организаций различного масштаба, а также предполагает выявление совпадений и отличий в трактовке родственных понятий, формирующих методологический базис концепции управления человеческими ресурсами.

Изучению сущности категории человеческих ресурсов, места и роли человека в общественном разделении труда посвятили многочисленные исследования всемирно известные в сферах менеджмента и экономической науки ученые, в ряду которых находятся следующие: М. Армстронг [4], К. Беккер и Г. Стэнли [5], Х. Т. Грэхем и Р. Беннет [6], П. Друкер [7], К. Легге [8], С. Грегор [9], К. Маркс [10], Дж. С. Милль [11], У. Петти [12], Д. Рикардо [13], А. Смит [14], П. Спарроу [15], Дж. Стори [16], Б. Трейси [17], Т. Шульц [18], создавшие фундамент теории человеческих ресурсов на уровне различных управленческих структур. Методология исследования «труда», воспроизводства и использования «рабочей силы» заложена в научных работах ученых с мировым именем, к которым относятся прежде всего К. Маркс [10], У. Петти [12], А. Смит [14], А. Маршалл [19] и др. Известный английский экономист Уильям Петти еще в 1676 г. в труде «Политическая арифметика» выделил человеческий фактор и рассмотрел его как чрезвычайно важный для создания национального богатства страны актив [20]. Он выступил с гуманистических позиций, отводя

значительную роль государственным расходам на образование, продвижение талантов, содержание и поддержку сирот и немощных людей. Адам Смит через 100 лет, в 1776 г., назвал труд «...первоначальной покупной суммой, которая была уплачена за все предметы. Не на золото или серебро, а только на труд были приобретены все богатства мира» [14, с. 38].

Труды классиков представляют собой бесценную сокровищницу экономической мысли, которая привлекает исследователей всех последующих поколений. К. Маркс писал: «под рабочей силой, или способностью к труду, мы понимаем совокупность физических и духовных способностей, которыми обладает организм, живая личность человека, и которые пускаются им в ход всякий раз, когда он производит какие-либо потребительные стоимости» [21, с. 178]. Во всемирно известном труде «Капитал» (1867 г.) К. Маркс рассмотрел понятия «стоимость» и «цена рабочей силы», которые легли в основу ряда экономических и управленческих теорий, исследовавших категорию человеческих ресурсов в различных эволюционных и методологических воплощениях в контексте воспроизводства ЧР и управления ими. Классик утверждал, что «стоимость рабочей силы, как и всякого другого товара, определяется рабочим временем, необходимым для производства, а следовательно, и воспроизводства этого специфического предмета торговли... Стоимость рабочей силы есть стоимость жизненных средств, необходимых для поддержания жизни ее владельца» [21, с. 181].

Заслуживает внимания аспект соотношения этапов и содержания развития теории человеческих ресурсов с позиций научных изысканий отечественных и зарубежных ученых. Существует мнение, что обращение к категории человеческих ресурсов в российской науке и практике произошло со значительным отрывом во времени от зарубежных стран. Однако достаточно привести научную позицию известного советского ученого С. Г. Струмилина, который в своем последнем труде «Проблемы экономики труда», вышедшем в 1964 г., исследовал сложные цепочки таких взаимосвязей, как продолжительность обучения и квалификация, квалификация и производительность труда, производительность и оплата

труда [22; 23]. Его исследования носили оригинальный характер, проводились раньше и в тот же период, что и научные изыскания Г. Беккера и Т. Шульца, которые на международном уровне считаются родоначальниками концепции человеческого капитала, вписанного в теорию управления человеческими ресурсами. В работах С. Г. Струмилина уже учитывались в качестве объективных составляющих, влияющих на уровень производительности труда, факторы его организации и механизации, а также субъективные личностные и деловые характеристики, такие как трудоспособность и дисциплина работника, производительность и интенсивность труда и т. п. [24, с. 212]. Следует отметить, что ученые А. М. Гинзбург, А. З. Ледер, А. Б. Халатов, также изучавшие фактор производительности труда, не отводили столь значительного места персональным характеристикам работника, как С. Г. Струмилин [25-27].

В советский период в отечественной экономике осуществлялась большая и ответственная работа по формированию кадровой политики, управлению кадрами на предприятиях, отличительной особенностью которой являлись руководство и принятие решений в этой области на основе централизованных методов управления организацией. Обращение к идеям концепции управления ЧР и ЧК в их современном контексте стало повесткой дня на этапе перехода национальной экономики к рынку, которое было обусловлено радикальными преобразованиями, в том числе в области кадровой политики организаций. Значительный вклад в развитие теории управления человеческими ресурсами и человеческим капиталом внесли такие адепты научной отечественной мысли, как С. А. Дятлов, А. И. Добрынин, И. В. Ильинский, Р. И. Капелюшников, М. М. Критский, В. Т. Марцинкевич и многие другие [28-32].

В развитых капиталистических странах термин «человеческие ресурсы» вошел в оборот в 70-х годах XX ст., однако до конца века он в основном отождествлялся с «трудовыми ресурсами» и трактовался как совокупность имеющих работников с их профессиональными и физическими способностями. Однако уже на этапе зарождения этого понятия возникала мысль об экономической целесообразности вложений в человека как неординарный фактор производства.

Тезис развития его компетенций, навыков и способностей формировался согласно критерию - чем выше производительность труда работника и отдача от него, чем продолжительнее период его деятельности и накопленный опыт, тем более привлекателен для организации этот ресурс. В отечественной науке в первых десятилетиях XXI ст. вопросы использования ЧР исследовались с позиций экономики и социологии труда, оценки и управления формированием физического и интеллектуального потенциалов работников, особенностей УЧР с учетом опыта становления рыночного механизма, повышения качества человеческих ресурсов как объекта управления в системе высшего образования, развития основных тенденций в управлении персоналом в контексте сложившихся реалий и прогнозов на будущее [33-37]. Отечественные ученые В. И. Борисевич, Н. А. Волгина, В. Г. Гусакова, П. В. Лещиловский в исследованиях указывали на прямую связь между понятиями «трудовые ресурсы» и «человеческие ресурсы» [38, с. 7]. С. А. Дятлов еще в 1994 г. утверждал, что «... человеческие ресурсы – это ресурсы труда, которые в рыночной экономике являются важнейшим фактором производства» [39, с. 56].

Обзор различных научных взглядов на совокупность понятий, связанных с человеком как субъектом экономической деятельности, позволяет рассмотреть и представить их в виде целостной комбинации тесно взаимосвязанных элементов, показанных на рисунке 1.1.

Подчеркнем, что в современных научных изысканиях параллельно с цивилизационной парадигмой устойчивого развития социума в третьем тысячелетии развивается универсальная концепция человекоцентризма. Научное видение фундаментальной платформы человекоцентризма лежит в плоскости системного и междисциплинарного подходов к ее исследованию, восходящего к теории стратегического менеджмента и стратегического планирования, которые позволяют создать надежные методологические основания человекоориентированного подхода к управлению человеческими ресурсами. Фокусом внимания в мейнстриме экономической научной мысли является человек как физиологически здоровая, интеллектуально развитая, и креативная личность.



Рисунок 1.1 – Система понятий, тесно связанных с категорией «человеческие ресурсы» [составлено автором на основе 34-39]

Центральная позиция в блок-схеме на рисунке 1.1 отведена категории «человеческие ресурсы», которая является базовой в данной работе, коррелированной с другими смежными понятиями и претендующей на исследование ее места и роли в целостной концепции управления человеческими ресурсами [38, с. 7]. Вместе с тем, все понятия, приведенные в блок-схеме, достойны внимания, поскольку они входят в базу понятийно-терминологического аппарата комплексной проблемы исследования ЧР и управления ими. Термины, на первый взгляд, содержательно похожи, тяготеют к единому понятию «человек», однако на самом деле они несут разную смысловую нагрузку. Рассмотренные в тренде исторической эволюции, понятия раскрывают последовательное осознание обществом возрастающей роли человека в его экономической и социальной жизни [38]. Понятия объединяет то, что стержнем каждого из них семантически

является термин «человек» в многообразии свойств и качеств его проявления. В то же время наличие множества понятий неизбежно подводит к необходимости их сопоставления и фундаментального теоретико-методологического исследования, прежде всего, с целью выявить место и роль человека и ЧР в системе управления и развития современной организации [40-42].

В таблице 1.1 содержание совокупности понятий, ключевым для которых является «человек», раскрыто через призму их авторской классификации в разрезе различных концепций и обобщения множества определений, выдвинутых зарубежными и отечественными учеными [38; 43-48].

В ряде случаев приведенные понятия используют как взаимозаменяемые, хотя каждое из них имеет свою специфику, собственный особый смысл и измерение. Так, понятие «трудовые ресурсы» более приемлемо для исследований на макро- и мезоэкономическом уровнях, включая государственный, региональный и отраслевой контексты функционирования отечественной экономики [49; 50]. Данное понятие было сформулировано прежде всего для целей характеристики национального богатства страны. Понятие «рабочая сила» и «работники» применяют на макро-, мезо- и микроэкономическом уровнях хозяйственной деятельности, внося в них соответствующие уровню специфику и отличия. Очевидно, что представленные понятия взаимосвязаны и комплементарны, в силу чего создают области пересечения, важные для рассмотрения сути ЧР в различных теоретико-методологических и непосредственно прикладных аспектах.

В таблице понятия объединены в группы на основе их классификации по соответствующим критериям, которые позволяют глубже понять сходство и отличительные особенности терминов. Трудовые ресурсы преобразуются в рабочую силу организации после прохождения ряда стадий их проверки и подготовки для использования в конкретных производственных условиях. Методологический прием создает следующую реверсивную цепочку: рабочая сила в процессе трудовой деятельности становится «активным» фактором производства, создающим продукцию или услуги, а после прекращения трудовой деятельности снова конвертируется в некий потенциальный, «пассивный», элемент трудовых

ресурсов [38; 51-53].

Таблица 1.1 – Содержательные интерпретации совокупности понятий, коррелированных с категорией «человеческие ресурсы» [составлено автором на основе 38; 43-48]

Понятие	Определение
С позиций теории управления человеческими ресурсами	
Человеческий фактор	Используется на междисциплинарном уровне: в современной теории управления ЧР и персоналом, психологии труда, экономике, философии, социологии, эргономике, общей теории систем, стратегическом планировании и менеджменте-, фокусом которого является человек как главная движущая сила развития производства и общества
Рабочая сила	Совокупность физических, духовных и интеллектуальных способностей человека, используемых для производства материальных благ и услуг
Человеческие ресурсы	Имеющиеся в наличии специалисты, резервы кадров, обладающие профессиональными, физическими, интеллектуальными способностями, используемые для обеспечения общественного воспроизводства
С позиций ресурсно-компетентностной концепции УЧР	
Трудовые ресурсы	Трудовая часть населения, которая обладает физическим развитием, здоровьем, образованием, культурой, возможностями, квалификацией, профессиональными знаниями для участия в сфере общественно-полезной деятельности и создания новых товаров в виде материальных благ, работ и услуг
Работник(-и)	Физическое лицо, которое, используя свою способность к труду, выполняет трудовые функции согласно заключенному договору
Персонал	Совокупность трудовых ресурсов, входящих в состав организации и занятых в процессах его деятельности
Кадры	Совокупность работников различных профессий и специальностей, обладающих необходимой квалификацией, занятых в организации и входящих в ее списочный состав
С позиций концепции ресурсного потенциала организации	
Трудовой потенциал	Часть личностного потенциала, которая может быть использована в процессе трудовой деятельности
Человеческий потенциал	Совокупность накопленных явных и скрытых человеческих возможностей, способностей, знаний, умений, опыта, культуры
С позиций теории человеческого капитала в современном стратегическом менеджменте	
Человеческий капитал	Современная форма выражения производительных сил человека, всех его способностей, обусловленных образованием, квалификацией, здоровьем, включенная в систему социально ориентированной рыночной экономики в качестве ведущего фактора устойчивого развития и конкурентоспособного воспроизводства

Понятия «кадры» и «персонал» тесно связаны с микроэкономическими исследованиями ЧР и в основном используются на уровне организаций как субъектов хозяйственной деятельности [54; 55]. Кадры являются «живым» и наиболее ценным ресурсом, который определяет продуктивность и эффективность функционирования организации. Они включают в себя все категории работников - от руководителей и менеджеров до специалистов и рабочих. Кадры выступают объектом и целью кадровой политики, которая предполагает формирование, распределение и целесообразное использование работников [38]. В отличие от термина «кадры», понятие «персонал» имеет более широкий смысл. Основные характеристики кадров – привязка к месту работы и квалификация работников, которые для определения понятия «персонал» не являются обязательными. Концепция персонала шире и включает в себя не только сотрудников, но и систему управления ими, поддержки и развития в рамках организации [23; 56; 57]. Авторы научной работы М. И. Соколова и А. Г. Дементьева «Управление человеческими ресурсами», не определяя человеческие ресурсы, рассматривают их как синоним понятия «трудовые ресурсы», а персонал – как составляющую «человеческих ресурсов» [58].

Отдельного внимания в представленной на рисунке 1.1 и в таблице 1.1 иерархии заслуживают понятия «трудовой потенциал» и «человеческий потенциал» [38; 54-56]. В целом потенциал организации – это совокупность находящихся в ее распоряжении явных и нераскрытых «стратегических» ресурсов, которые играют определяющую роль в устойчивом функционировании организации в специфических условиях ее хозяйствования. Трудовой потенциал – это трудовые ресурсы, которые рассматриваются в качественном аспекте с учетом следующих метрик - пол, возраст, образование, состояние здоровья и др.

На рисунке 1.2 обобщены атрибуты основных понятий теории ЧР и их взаимосвязь.

Трудовой потенциал является своеобразным видом распределения трудовых ресурсов, определяющим общую работоспособность фактической и

потенциальной рабочей силы. Он отражает как врожденные, так и приобретенные характеристики личности.



Рисунок 1.2 – Архитектура, атрибуты и соотношение компонент человеческих ресурсов, ядром которых является человеческий капитал [составлено автором на основе 53-63]

В свою очередь, «трудовые ресурсы» выступают формой выражения ЧР и включают трудоспособное население в трудоспособном возрасте. Человеческий потенциал в экономической теории рассматривается не во всем многообразии его

свойств и проявлений, а с точки зрения того, в какой мере его развитие и реализация определяют социально-экономическую эффективность воспроизводственных процессов, вследствие чего в центре внимания находятся сфера трудовой деятельности и сфера потребления. Исходя из этого, «человеческий потенциал» отражает совокупность накопленных явных и имплицитных человеческих способностей, знаний, навыков, опыта, а также врожденных предрасположенностей, которые могут быть использованы в процессе создания и реализации продукции, работ, услуг. Потенциал ЧР – динамическая характеристика, отражающая все социально-экономические реформы государственного и корпоративного уровней [38; 59; 60].

Ядром пирамиды понятий, характеризующих человеческие ресурсы и их использование, является сложное, многокомпонентное и неоднозначно трактуемое понятие «человеческий капитал», тесно связанное с понятием «человеческий потенциал», поскольку его характеристиками являются уровень здоровья, воспитания, образования и поведенческие мотивы. Однако человеческий капитал – это уникальный экономический ресурс, который ассоциируется с категорией инвестиций в него и увеличивается по мере роста вложений в человеческие ресурсы [59-61]. Отличие понятий «человеческий капитал» и «человеческий потенциал» состоит в том, что ЧК как органическая составляющая капитала организации рассматривается с точки зрения экономической деятельности и социально-экономической эффективности ее результатов, а человеческий потенциал может относиться к скрытой и нереализованной в данный момент способности работников. Первоначально человек и человеческие ресурсы в целом рассматривались в формате потенциальной способности к физическому и умственному труду, что нашло отражение в таких терминах, как рабочая сила, человеческий фактор, человеческие и трудовые ресурсы, человеческий и трудовой потенциал, венцом которых впоследствии стало понятие «человеческий капитал», тесно связанное с концепцией человекоцентризма.

Блок-схема на рисунке 1.2 наглядно иллюстрирует, что ЧК является центром притяжения и в некотором смысле специфическим аттрактором всех

представленных понятий, органично интегрирующим в себе все составляющие человеческих ресурсов.

В рассмотренном контексте очевидна ценность взаимосвязи понятий «рабочая сила» и «человеческий капитал», поскольку оба они отражают роль и вклад ЧР в производство и развитие экономики. Важно отметить, что рабочая сила подразумевает наличие различных профессий, квалификации и навыков людей, которые могут быть объединены понятием «качество рабочей силы», составляющим основу человеческого капитала. Это динамичный ресурс, который может изменяться во времени в зависимости от образования человека и социально-экономических условий его использования. Когда рабочая сила обладает высоким уровнем образования и достаточным опытом, она становится также более высокопроизводительной и высоко инновационной для развития организации и национальной экономики. Человеческий капитал, в отличие от рабочей силы, предполагает наличие у работника набора свойств, влияющих на производительность труда [38]. Этот набор включает следующие характеристики работника: здоровье, врожденные способности, образование, навыки и умения, креативность, вовлеченность, мобильность и др. [38]. Человеческий капитал предполагает инвестиции в образование, рост квалификации, развитие навыков и физиологические возможности работников, которые повышают их производительность. Ключевая идея «человеческого капитала» состоит в том, что образование и профессиональное развитие влияют на продуктивность человеческих ресурсов, их инновационность и чувствительность к изменениям в окружающей внутренней и внешней экономической среде [38; 63; 64]. А. Маршалл в работе «Принципы экономической науки», изданной в 1993 г., актуализировал «качественное развитие человечества – увеличение его численности, улучшение его здоровья и силы, увеличение его познаний и возможностей, обогащение качественных сторон его характера», по сути, солидаризуясь с идеями привилегированности человеческих ресурсов [19, с. 209].

В данном контексте необходимо исследовать роль ЧР в формировании и развитии социально-экономических процессов на всех уровнях управления ими.

Чем выше уровень ЧК организаций, тем больше возможностей для их устойчивого роста и развития экономики, поскольку образованные и квалифицированные работники в большей степени ориентированы на инновации, лучше адаптированы к прогрессивным общественным изменениям [61; 62]. В то же время для того, чтобы человеческие ресурсы и человеческий потенциал трансформировались в человеческий капитал, необходимы определенные условия. «Человеческий капитал» черпает в «человеческом потенциале» эмоциональную и физическую энергию, явные и скрытые способности личности, а также заимствует у «человеческих ресурсов» социо-этико-культурную составляющую человеческой личности, которая определяет характер и содержание коммуникаций и практик в общественном производстве [38; 62-64].

Таким образом, существует прямая причинно-следственная связь между человеческим потенциалом и человеческими ресурсами и их совместное воздействие на человеческий капитал, однако обратное неверно – разделение человеческого капитала на человеческий потенциал и человеческие ресурсы невозможно. В то же время рост ЧК наблюдается только при высоком уровне развития человеческого потенциала, интеллектуального капитала самого работника, человеческих ресурсов организации и экономики. Если инвестиции эффективно вкладываются в человеческие ресурсы работника или организации в целом, повышается вероятность нарастить человеческий капитал. ЧК, в свою очередь, в контексте теории человека экономического (лат. homo economicus), влияет на увеличение дохода и получение конкурентных преимуществ организации. В конечном счете, ЧК как содержательная экономическая категория отражает ценность, которую организация получает за счет инвестирования в человеческие ресурсы [38; 62-64]. Прирост ценности организации в большой степени зависит от прироста и накопления ЧК как стержня человеческих ресурсов и его многогранной, способной к наращиванию ценности.

Особое место занимает изучение влияния характеристик человеческих ресурсов на производительность труда как показатель, с одной стороны, продуктивности их использования, который детерминирован физическим,

интеллектуальным и культурно-нравственным потенциалом работников, а с другой – показатель производительности представляет собой численный измеритель конкурентоспособности отдельного работника, а в кумулятивном выражении для всех ЧР - выступает триггером создания конкурентного преимущества и повышения конкурентоспособности организации. При изучении человеческого капитала как редчайшего атрибута ЧР рассматриваются многоаспектные возможности использования его потенциала как такового, одновременно - как феномена накопления знаний, навыков и умений, инновационного фактора роста креативности, духовности и нравственности работников, что оказывает неоценимое влияние на устойчивое развитие организации. Утверждение взглядов на индивида как креативного участника производственных процессов и корпоративных отношений предполагает предметное изучение того, каковы должны быть основы моделирования поведения индивидов в организации и соответствующего управления ими.

Исследование понятийно-категориального аппарата теории УЧР позволяет получить содержательный и многослойный срез понятий, составляющих основу системного подхода к управлению человеческими ресурсами организации. Управление в организации как общий процесс направлено на формирование и достижение целей ее текущей деятельности и долгосрочного перспективного развития. Оно предполагает осуществление управленческих воздействий по поддержанию организации в заданном состоянии устойчивости или переход ее в новое желаемое состояние на основе специально сформированной программы, которая является инструментом реализации стратегии управления организацией в единстве со стратегией управления ее человеческими ресурсами. Комплексный анализ совокупности понятий теории УЧР с позиций системного и интегративного подходов создает предпосылки для рассмотрения проблемы управления ими как многозначной функции стратегического менеджмента и стратегического планирования, которые раскрывают контекст деятельности организации в стратегических аспектах, позволяя разработать и реализовать стратегию управления человеческими ресурсами.

1.2. Сущность стратегического управления человеческими ресурсами организации и научные подходы к его совершенствованию на человекоориентированной основе

В настоящее время организации функционируют в условиях значительной турбулентности и растущей неопределенности окружающей среды, одновременно реализуя поступательное движение в сторону инновационной экономики, основанной на знаниях, процессах информатизации и цифровизации производственных процессов, радикальной трансформации управления человеческими ресурсами. Революционный переход экономики на этапы 4-й и грядущей 5-й промышленных революций приводит к появлению новой системной парадигмы управления организациями, которая, в отличие от предыдущей, предполагает смену стратегических приоритетов и выдвигает на передний план человека как носителя преимуществ ноосферно-информационной организации общества и производства. Значение стратегического управления для повышения эффективности и конкурентоспособности как самих человеческих ресурсов, так и организаций трудно переоценить. Стратегия УЧР, лежащая в его основе, имеет отличительные особенности, обусловленные обстоятельствами современного этапа развития экономики и человеческого общества, пренебрежение которыми может не позволить достичь желаемых целей социально-экономического роста организации.

Процессы управления ЧР обретают явные отличия от управления персоналом, которое имеет достаточно долгую историю становления и эволюционирования. Исторически опыт управления наемными работниками берет свое начало в Законах вавилонского царя Хаммурапи и приходится на 1793-1750 гг. до н.э. [65-67]. В Законах получили определенное, в современных терминах, документальное оформление правовые нормы возмещения затрат труда наемных работников, регулирования отношений в процессе приобретения рабов и

компенсации долгов через долговую кабалу [65, с. 26]. В IV в. до н. э. возникли социально-экономические предпосылки разделения и специализации общественного труда, раскрытые в трудах древнегреческого мыслителя Платона (429–347 гг. до н.э.), которые заложили фундамент современных мировоззренческих взглядов ученых на стоимость рабочей силы исходя из вложений труда в определенный создаваемый им предмет.

Уже в эпоху раннеклассового общества, предшествовавшего возникновению прочно и надолго вошедшего в историю классового строя, произошло первоначальное выделение классических функций управления – планирования, организации, мотивации, учета, контроля, прежде всего, на государственном уровне [65; 66]. Дальнейшее бурное развитие научных подходов к УЧР как научной концепции относится к XVIII в. – началу XIX в. и связано с появлением первого и второго технологических укладов на Западе, в период которых зародилась промышленность и произошла индустриализация производства. Интенсивный рост промышленности, создание сети железных дорог, обеспечивающей промышленность транспортной, речной и железнодорожной инфраструктурой, выполнили роль мощного драйвера классовой дифференциации на наемных работников и управленцев. В конце XIX в. в период перехода от второго к третьему технологическому укладу наблюдался значительный рост корпораций и развитие частнокапиталистических отношений, которые носили открыто антагонистический характер борьбы наемного труда с господством монополий, засильем картелей и трестов.

На рисунке 1.3 представлено сравнение методологических принципов «старой» и «новой» парадигм управления, в центре которых находится организация, рассмотренная в контексте управления «трудом» на базе постулатов экономического рационализма и ресурсного подхода, а также человекоориентации. «Старую» парадигму отличает «закрытый» характер деятельности в рамках централизованных организационных структур управления персоналом, в то время как «новая» построена на принципах «открытости» и адаптивной организационной структуры управления человеческими ресурсами.

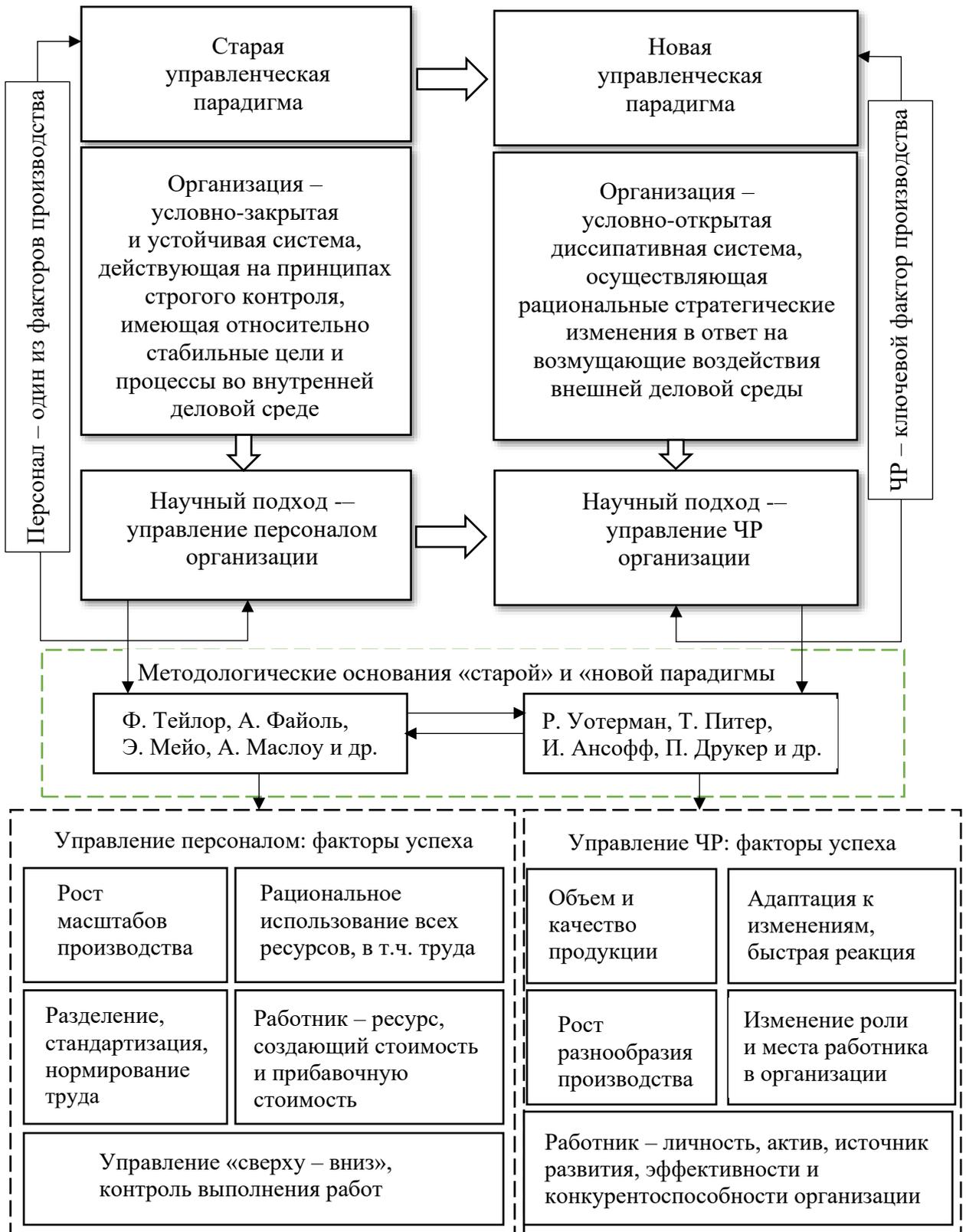


Рисунок 1.3 – «Старая» и «новая» управленческие парадигмы организации с акцентом на управлении человеческими ресурсами организации [составлено автором на основе 65-67; 69]

Социальные катаклизмы побудили активную разработку теоретических основ взаимоотношений, по меткому выражению К. Маркса, между «трудом» и «капиталом», а также заложили первые краеугольные камни в методологию будущей теории УЧР, в том числе на уровне организаций [65-67]. Ее появление в нынешней трактовке понятий относится к концу XIX в., поэтапное становление – к первым десятилетиям XX в., методологическое оформление – к середине XX в. (50-60-е годы). Постулаты теории получили значительный импульс развития в конце XX – начале XXI в., при этом концепция УЧР обрела более глубокий смысл и современное звучание. Новейшее время (вторая половина XX - начало XXI в.), когда цивилизация вступила на путь формирования постиндустриального общества, экономики знаний, нооэкономики, повесткой дня стали универсальная парадигма устойчивого социо-экономико-экологического развития и комплексная концепция человекоцентризма как два генеральных экономических направления общественного развития, в фокусе внимания которых находится человек, являющийся социально-духовным феноменом производства и общества в целом.

Для более глубокого анализа обратимся к эволюции понятий, рассмотрев их в контексте основных компонент и этапов развития теории УЧР (англ. Human Resource Management – HRM), представленных на рисунке 1.4. М. Армстронг определяет понятие «управление человеческими ресурсами» как «стратегический и логически последовательный подход к управлению наиболее ценным активом предприятия: работающими там людьми, которые коллективно и индивидуально вносят вклад в решение задач предприятия» [68, с. 20-21].

Становление теории УЧР, или HRM, в своей эволюции, как показано на рисунке 1.4, поступательно прошло ряд последовательных этапов, которые обобщенно можно назвать концептуальными подходами к формированию ее идеологических и методологических основ. В центре внимания на рисунке находится работник, рассмотренный в контексте теории HRM в период 1920 – 1970 гг. прошлого столетия. В последующие периоды, как следует из схемы, на первый план вышло новое емкое понятие «человеческие ресурсы».

Историю становления системы управления человеческими ресурсами как базу для ее дальнейшего развития рассмотрим, исследовав эволюцию школ УЧР применительно к организации, выступающей основной ячейкой производственных и социально-экономических отношений, которые формируются в обществе. Обращение к постулатам школ раскрывает эволюцию взглядов выдающихся ученых на сущность понятия «работник» во времени и приводит к выводу о том, что его содержание изначально волновало величайшие умы в контексте философских основ гуманизма, создания максимально справедливых условий для использования человеческих ресурсов и объективной оценки их вклада в производство.



Рисунок 1.4 – Основные этапы и научные подходы к развитию теории управления человеческими ресурсами [составлено автором на основе 68-73]

В таблице 1.2 представлена классификация школ УЧР организации в эволюционно-историческом развитии, которая позволяет глубже раскрыть содержание понятия «человеческие ресурсы» с позиций теории научного менеджмента и управления ими. Из таблицы 1.2 вытекает, что классическое направление позиционирует работника как одного из ряда прочих факторов производства. Однако сквозь призму различных научных подходов отслеживаются постепенная трансформация понятия и становление принципиально новых методологических основ теории, обретшей смысл как УЧР. Анализ соединяет контекст использования функционала человека и управления им на этапах эволюционно-исторического прогресса и актуализации парадигмы человеческих ресурсов. Научный анализ показывает, что УЧР следует рассматривать в плоскости прежде всего двух основных подходов к их развитию: экономического (рационалистического, технократического) и гуманистического, которые ассоциируются с переходом от человека экономического (лат. *homo economicus*) к современному социо-этико-культурному (лат. *homo sociocultural*). Однако трансформация происходила через этап организационного подхода, в котором ЧР на производстве оформились в продукт социальных отношений, который перерос в этап «человека социологического» (лат. *homo sociologicus*).

Три приведенных ипостаси индивида выступают экономико-идеологическими платформами концепции УЧР (HRM), которые в настоящее время еще не получили завершеного методологического оформления и разработки аппарата их комплексного исследования. Одновременно их можно назвать тремя ключевыми доминантами теории HRM, которые лежат в основе идеологии дальнейшего развития организации и ее выживания в обществе, настоятельно требующей не просто вступления в экономику 4-го и 5-го технологического укладов, но прежде всего решения проблемы их интеграционного информационно-гуманитарного развития. Соединение в одно целое производительной функции человека и заложенного в нем природой высокого духовного начала способны оказать революционное воздействие на организацию при правильном подходе к ним.

Таблица 1.2 – Эволюция понятия «работник» в контексте теоретических школ управления человеческими ресурсами организации [составлено автором на основе 68-75]

Школы управления	Представители	Понятие
1	2	3
Классическое направление (начало и середина XX века)		
Школа научного направления (1885-1920 гг.)	Ф. Тейлор, Г. Форд, Ф. и Л. Гилбреты, Г. Эмерсон Концептуальная идея – люди делают много лишнего	Ф. Тейлор: сформулированы принципы научного менеджмента. 1. Работник - фактор в ряду прочих факторов производства. 2. Обращение к принципам научной организации труда (НОТ). 3. Разработка методики оптимизации трудовых операций работников.
Школа бюрократической организации (1920-1930 гг.)	Винсент де Гурне, М. Вебер, М. Крозье, Р. Мертон Основная идея – рациональное управление на основе должностных обязанностей и ответственности, четкого ведения формальной отчетности, дифференциации собственности и управления	Винсент де Гурне: в 1745 г. ввел понятие «бюрократия», состоящее из двух слов: bureau (бюро, канцелярия) и kratos (власть, господство) М. Вебер: создал классическую теорию «бюрократии», ввел понятие «власть», «авторитет». 1. Работник - инструмент достижения управленческих результатов. 2. Способ достижения цели - ответственность. 3. Функционал формируется на основе должностных инструкций, правил и процедур.
Административная школа (классическая) (1920-1950 гг.)	А. Файоль, Л. Гулик, А. Рейли, Дж. Муни, Л. Урвик Основная цель - разработка универсальных принципов деятельности организации и управления ЧР	А. Файоль: недопустимость принципа «разделяй и властвуй». 1. Работник - главный ресурс организации. 2. Разработка вопросов планирования, распределения трудовых функций, контроллинга. 3. Поощрение коллективизма для организации. 4. Предвидение как ведущая функция менеджмента организации.
Гуманистическое направление (20-е годы XX века – настоящее время)		
Школа человеческих отношений (1930-1980 гг.)	Э. Мэйо, М. Фоллет, Г. Мюнстерберг, Ф. Ротлисбергер и Ч. Барнард Во главе угла - человек со своими желаниями и потребностями, а не производственный план	Э. Мэйо: ориентация на удовлетворение социальных потребностей подчиненных. 1. Работник – особый ресурс организации. 2. Работник – субъект особой социальной группы. 3. Необходимость социального развития работника в организации. 3. Менеджмент как процесс взаимодействия людей и изучения межличностных отношений как фактора роста эффективности производства и потенциала каждого работника. 4. Внутренняя свобода человека отрицает отношения жесткой иерархии и соподчиненности.
Бихевиористская школа, или школа поведенческих наук (1950 гг.-по настоящее время)	А. Маслоу, Д. Макгрегор, Дж. Уотсон, Ф Герцберг, Р. Лайкерт, К. Арджирис Основная идея - ориентирует управленческую деятельность на перенос акцента с задач на человека и предполагает заботу о человеке (бихевиоризм, от англ. behaviour – поведение)	Дж. Уотсон являлся лидером бихевиористского направления: стимул вызывает реакцию. 1. Отрицание сознания как самостоятельного явления. 2. Основа – поведение человека как результат влияния факторов окружения. 3. Характер и содержание труда, объективная оценка и признание достижений работника, возможность творческой самореализации, возможность управлять своим трудом - мотиваторы деятельности. 4. Проблемы социального взаимодействия и коммуникации.

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3
Школа управления человеческими ресурсами, или неоклассическая (1930-1980 гг. - по настоящее время)	Дж. Пфедфер, Э. Мэй, М. Хьюзелид, С. Вуд, М. Армстронг, Е. Лоулер Лейтмотив - «человек - главный объект внимания»	Э. Мэй: перенос центра тяжести в вопросах роста производительности труда и качества продукции на социальные и психологические факторы («хотсорнский эффект»). 1. Работник - инвестиционный ресурс, приносящий прибыль. 2. Критика экономического человека («homo economicus») и переход к постулату человека социологического («homo sociologicus»). 3. Применение инструментария таких наук, как психология, социология, педагогика, антропология и др., как основ междисциплинарного подхода.
Науки управления, или математическая, количественная (1960 гг.-по настоящее время)	Р. Аккофф, Л. Бераланфи, С. Пиво, А. Гольдбергер, Д. Форрестер, Р. Люс, Л. Кляйн, Н. Жоржеску-Реган, С. Бир, Л.В. Канторович (лауреат Нобелевской премии), В.В. Новожилов, А.И. Берг, В.М. Глушков и др. Концептуальное моделирование	Использование методов и моделей математики, кибернетики, статистики 1. Развитие количественных и эвристических методов для повышения обоснованности решений. 3. Расширение применения междисциплинарного подхода на основе математических методов и комбинации моделей: технократических, экономических, современных. 4. Креативный подход к управлению на основе прогнозных моделей будущего. 5. Цифровизация в управлении человеческими ресурсами.

Рассмотрим содержание научных подходов теории УЧР более детально, обобщив идеи авторов данных исследований на основе литературных источников [73-76]:

1. Технократический (экономический, рационалистический подход) соотносится с широко известным этапом тейлоризма в управлении человеческими ресурсами и приходится на конец XIX – начало XX века. Человек рассматривается как рационально управляемый объект, который обладает функциональными способностями, воплощаемыми в труде, затратах рабочего времени, полученной заработной плате и экономической прибыли организации. Фокус внимания в нем обращен на навыки и умения «человека экономического», выступающего в роли одного из производственных факторов, и на его обучение для более продуктивного использования в производстве. Во временном аспекте подход совместим с функционированием организации как системы закрытого типа, поведение которой в относительно стабильной окружающей среде достаточно предсказуемо, в силу чего она имеет ограниченное число связей с внешней средой. Его развитие

ознаменовало появление концепции «трудовых ресурсов» как основной производительной силы, создающей материализованный результат [73; 74].

Способами управления кадрами на этом этапе являлись: индексация доходов с учетом изменения стоимости жизни; увеличение заработной платы работников; их обеспечение пенсионными, медицинскими и прочими видами пособий, гарантий и выплат [74]. В рамках кадровой политики активно осуществлялись основные функции управления персоналом: поиск, найм, формирование трудовых отношений, реализация программ коммуникации, обучение, вознаграждение и т. п. Особое внимание уделялось дисциплинарным системам воздействия на персонал со стороны вышестоящих руководителей, одновременно целями выступали поддержание здоровья работников и обеспечение трудовой безопасности в целях их более продуктивного использования и получения большей отдачи от них. Механизм его реализации включал такие элементы, имеющие практический характер, как документированные данные о работниках, условиях и оплате их труда; методики, нормативы, распоряжения об организации и аттестации рабочих мест, социальных гарантиях, содержание которых определяют специфические условия функционирования организации в текущий период времени и процессы управления ее персоналом как одним из факторов производства [75-77].

2. Организационный (органический) подход, на базе которого зародилась теория управления персоналом с ее последующим переходом в концепцию HRM, приходящимся на середину XX в. [75-77]. В этом подходе были преодолены ограничения технократического взгляда управленцев на работника и стали превалировать акценты на психологических и социальных характеристиках человеческого ресурса, дополняющих его физические и умственные способности. Подход очертил контуры управленческой деятельности с позиций организации как активной системы, встроенной в изменчивую окружающую среду. Органический контекст позволил развить регистрационно-контрольную функцию экономического подхода и трансформировать ее в деятельность по поиску и подбору кадров, планированию их карьеры, количественной и качественной оценке

персонала, повышению его квалификации, получивших олицетворение в актуальной на сегодня кадровой политике организации.

2. Гуманистический подход, который происходит от лат. слова «humanus» - человеческий, человечный, и в этом смысле является своеобразным антиподом технократического и организационного подходов, отличающихся своим жестким рационализмом и узко экономическим взглядом на развитие ЧР организации. Его феноменом в противовес управленческому рационализму, направленному на структурную организацию производства, выступает корпоративная культура [75-78]. Достоинством подхода, несмотря на подвергаемую острой критике абсолютизацию культурно-корпоративного аспекта, является постулат о человеке как ценнейшем ресурсе организации, способном обеспечить долгосрочную стратегию ее процветания. В основе подхода лежит модель достижения соответствия ценностей компании внутренним нормам, мотивам, интересам и запросам человека как существа духовного, творческого и креативного, при этом готового стать приверженным идеалам организации, адаптировать свои навыки и привычки под ее стратегические цели [77-79].

Гуманистический подход обозначил радикальный перелом в теории УЧР и получил импульс развития в 90-е годы XX ст. Его, по аналогии с «тихой» управленческой революцией, обусловленной имплементацией концепции стратегического управления в практику деятельности организаций, можно назвать современной управленческой парадигмой, которая кардинально меняет взгляды на место и роль человека в системе сложных и противоречивых производственных отношений, требуя дальнейшего совершенствования и модернизации теории УЧР.

Первоначально, в период 1920-1950-х гг., рассматривалось управление кадрами организации, которое в середине XX ст. трансформировалось в управление персоналом и сформировалось как отдельная научная система в 60-70-х годах XX столетия. Теория УЧР была основана в 80-90-годы XX ст., и, с одной стороны, стала логическим продолжением теории управления персоналом, а с другой - явилась альтернативным взглядом на работника как личность. Исследователями-пионерами в сфере стратегического управления человеческими

ресурсами в 80-х гг. XX в. стали такие зарубежные ученые, как М. Бир, Б. Спектор, П. Лоуренс, Р. Уолтон [80], Л. Дайер [81], Мэри Энн Деванна, К. Фомбрун, Н. Тиши [82], D. E. Guest [83], Р. Коллинз [84], и др. Фундаментальные работы в области стратегического УЧР представили в 1985 г. П. Бамбергер и И. Мешоулам [85]. Идеи ученых в конце 80-х годов подхватили последователи, которые отмечали, что в ближайшем будущем ЧР должны играть ведущую стратегическую роль в менеджменте. Синтез экономического и организационного подходов, который в целом представляет управленческий рационализм, является классическим, демонстрирующим методологические основания школ тейлоризма, бюрократической организации, административной школы и взглядов их адептов. Гуманистический подход, еще не получивший окончательного методологического воплощения, является синергетическим, междисциплинарным, претендует на особую роль симбиотического интегратора всех существовавших до этого методов и способов УЧР, исследованных в рамках ряда научных дисциплин. Однако в нем, если сравнивать с предыдущими подходами, преобладают аспекты концепции человекоцентризма и человекоориентированной экономики [86; 87].

Как вытекает из содержания таблицы 1.2, основные концептуальные идеи и постулаты научных школ классифицированы в рамках рационального и гуманистического направлений их исследований, что позволяет проанализировать, как во времени развивались взгляды выдающихся ученых на сущность и содержание проблемы управления человеческими ресурсами. Отметим, что проблема уникальности ЧР и современного гуманистического подхода к их использованию возникла задолго до того, как оформилась в самостоятельное направление научных изысканий, и лежит в русле концепции человекоцентризма и человекоориентации. Дальнейшее развитие теория человеческих ресурсов получила в первом десятилетии XXI века. Э. Флэмхольц в концепции «Анализ человеческих ресурсов» (Human Resources Accounting) выделил три его основных задачи, важнейшей из которых названа мотивация руководителей думать о людях не как о затратах, которые следует минимизировать, а скорее, как об активах, которые следует оптимизировать [88]. Двумя остальными, по мнению

Э. Флэмхольца, являются: информация для принятия решений в области УЧР, а также методы количественного измерения стоимости ЧР для формирования конкретных решений.

В контексте изложенного выше, представляет интерес сопоставление основных постулатов теории управления персоналом и концепции управления человеческими ресурсами. Управление персоналом, которое как научная система сформировалось в 60-70-х годах XX века, предшествовало появлению концепции УЧР, однако в настоящее время они сосуществуют параллельно как две самостоятельные научные дисциплины. Механизм практической реализации управления персоналом включает такие элементы, как документация, методики, нормативы, условия и оплата труда, организация и аттестация рабочих мест, социальные гарантии, содержание которых определяет специфику функционирования организации в данный период времени. Однако управление персоналом представляет собой более узкий аспект профессиональной деятельности по сравнению с УЧР и является предметом контроля прежде всего кадровых служб, в то время как управление человеческими ресурсами отражает контекст деятельности высшего менеджмента организаций. Управление персоналом решает оперативные задачи обеспечения кадрами конкретных рабочих мест и строится преимущественно на принципах иерархической вертикали и авторитаризма в организации [89; 90].

Цель УЧР состоит в интеграции интересов работника, групп работников, команд и организации для решения стратегических задач дальнейшего развития. При этом система УЧР отличается использованием горизонтальных структур, предусматривающих «гибкие роли» участников и применение принципов адаптации, самоконтроля и самодисциплины работников. Критериями успешности управления персоналом являются выполнение плановых показателей обеспеченности рабочих мест кадрами, поддержания уровня текучести кадров в пределах некоторых нормативов, исполнительской и трудовой дисциплины, выполнения норм труда, роста его производительности и др. [89; 90]. В современной системе УЧР, которая воплощается в актуальном HR-менеджменте,

работник, являясь «одушевленным фактором производства», представляет не просто позицию в документах отдела кадров, а выступает в роли полноправного актора процесса создания и сбыта продуктов, предоставления услуг, выдвижения инновационных идей, инициирования творческой, креативной деятельности и атмосферы, от которых во многом зависит эффективность функционирования всей организации [90; 91].

Представляет также интерес контекст процесса менеджмента, который в отличие от процесса управления является частным, направленным на успешное достижение менеджерами целей организации как объекта управления, осуществляющим функции планирования, организации, обеспечения лидерства и контроля за использованием ресурсов, или факторов производства [38, с. 11; 87]. Менеджмент ассоциируется с высокой степенью свободы и независимости действий высшего руководства, особенно в условиях непредсказуемых динамичных изменений внешней среды. Одновременно менеджмент как процесс по своим задачам восходит к теории, представляя научно обоснованные методы воздействия на организацию и реализуя управление как практический феномен. Управление, в том числе в области использования ЧР, направлено на обеспечение предопределенности основных процессов и результатов деятельности организации в долгосрочной перспективе в рамках разработанных стратегий, планов и программ, в силу чего использует также методы централизованного административного планирования [38, с. 11-12; 87]. В современных условиях оно органично вплетается в стратегическое управление и планирование, направленное на гибкую адаптацию организации и ее ЧР к внешним и внутренним изменениям.

В таблице 1.3 систематизированы особенности, присущие процессам управления персоналом организации и управления ее ЧР, которые обобщены под углом зрения ряда критериев их оценки с позиций методологии исследования. Управление ЧР в HR-менеджменте представляет собой ведущее направление развития кадровой стратегии и кадровой политики. От совершенства УЧР зависят развитие внутреннего и внешнего HR-бренда, вовлеченность работников в функциональную деятельность и корпоративную культуру, повышение их

мотивированности, способность организации удержать лучших специалистов, на которые в большой степени влияют мировоззренческая позиция высшего менеджмента, его кругозор и поведение руководящих кадров всех эшелонов власти в организации. Ядром парадигмы УЧР становится постулат, что результаты деятельности индивида как ключевого ресурса организации являются детерминантами текущей и перспективной рентабельности, конкурентоспособности, модернизации и совершенствования корпоративной культуры. Конкурентоспособность работников, которая носит конкретно функциональный характер, тесно корреспондирует с конкурентоспособностью организации в целом, возможностью ее быстрой и гибкой реакции на изменения высоко конкурентной рыночной среды.

Таблица 1.3 – Особенности и принципиальные отличия парадигмальных основ управления персоналом и человеческими ресурсами организации [составлено автором на основе 90-94]

Параметр анализа	Управление персоналом	Управление человеческими ресурсами
1	2	3
Анализ с позиций эволюции экономических трендов		
Стадия развития общества	Стадия индустриализма; тренды капитализации и наращивания прибыли; превалирование «человека экономического» («homo economicus»); точка отсчета – 1920 годы, ратификация Версальского мирного договора и создание Международной организации труда (МОТ) в 1919 г.; продолжительность господства – до 80 годов XX века	Вступление общества в эпоху постиндустриализма, последовательной информатизации, управления знаниями; ростки осознания особой роли ЧР в жизни организации; зарождение теории УЧР в разрезе контуров свободного найма и договорных отношений, развития ЧР
Тенденции в развитии экономики и управлении кадрами	Традиционная отраслевая структура экономики; концентрация капитала в частных руках на Западе; «период великого перелома» в СССР; активная кадровая политика; комбинация научно-изыскательской, рационализаторской функции и учебной подготовки персонала; зарождение класса управленцев	Переход к наукоемкому производству; конвергенция технологий, появление новых отраслей; ускорение НТП; императив роста производительности труда, качества продукции, осознание значимости интеллектуального и человеческого капитала

Продолжение таблицы 1.3

1	2	3
Уровень нестабильности внешней среды как фактор смены управленческой парадигмы		
Уровень нестабильности среды согласно «сигнальной» теории И. Ансоффа	Относительная стабильность окружения, медленные темпы изменений; организация – закрытая система; средний уровень нестабильности по шкале И. Ансоффа: 2,5–3,5 балла	Рост нестабильности окружения, достигающий по шкале И. Ансоффа (0-5 баллов) максимума: 3,5–5 баллов; организация – открытая диссипативная система
Управленческая парадигма	Реактивное управление организацией на основе экстраполяции трендов развития закрытой «устойчивой» организации; усиление функционального разделения труда; нормы, стандарты и правила выполнения работ для персонала	Тихая «управленческая» революция; примат стратегического проактивного подхода к управлению; переход к управлению ЧР, человеческим потенциалом, интеллектуальным потенциалом; накопленным человеческим капиталом
Модель организационной системы управления бизнес-процессами		
Организация бизнес-процессов	Традиционная бизнес-модель, основанная на специализации и кооперации; реализуется в пределах конкретной организации; линейные и функциональные структуры управления преимущественно по принципу действия «сверху вниз», от руководителя к исполнителю	Сетевая бизнес-модель создания ценности; развитие аутсорсинга, в том числе на международном уровне; распространение японской модели управления ЧР; переход от ресурсной к гуманистической концепции УЧР
Функциональные цели управления	Рост производительности труда как фактора устойчивости и конкурентоспособности организации	
	Акцент на психофизиологической, социально-демографической, квалификационной составляющих трудового потенциала работников; ориентация на его максимально полное использование как одного из ресурсов; оптимизация внутриорганизационной среды	Адхократическая корпоративная культура как триггер инновационного развития организации; гибкий и адаптивный подход к ЧР как главному фактору организации; гармонизация целей бизнеса и ЧР
Функциональные области деятельности по управлению работниками	Найм, адаптация, обучение, оценка, организация труда и мотивация, развитие и управление карьерой	
	Превалирование функций кадровой службы; использование трудового потенциала работников в соответствии с квалификацией, компетенциями и особенностями реализации отдельных бизнес-процессов	Привязка целей организации к направлениям развития ЧР как фактору создания добавленной стоимости; стратегические инвестиции в ЧК и операционные решения по их оптимизации

В то же время качественный HR-менеджмент выступает инструментом организации и координации деятельности наиболее ценных активов организации, которыми являются ее человеческие ресурсы, и от которых в значительной степени зависит повышение продуктивности труда.

В таблице 1.4 проведено сравнение взглядов на работников с позиций теории управления персоналом и концепции УЧР в контексте основных компонент стратегического подхода, которые, как следует из данных таблицы, очевидно разнятся. Сопоставление их между собой целесообразно для установления взаимосвязи и преемственности между ними, научно обоснованного обогащения одной теории за счет другой, которые в настоящее время успешно дополняют друг друга. Несмотря на то, что концепция управления человеческими ресурсами стала последовательным развитием теории управления персоналом, каждая из них обрела собственную нишу и сферу реализации.

М. Армстронг, развивая принципы концепции HRM, утверждает: «Основной целью стратегического управления человеческими ресурсами является создание стратегических возможностей за счет обеспечения организации квалифицированными, лояльными и хорошо мотивированными работниками, которые нужны для достижения долгосрочного конкурентного преимущества» [4, с. 45]. Отличительные особенности системы управления человеческими ресурсами отчасти распространяются на современную категорию - «управление человеческим капиталом» (далее – УЧК). Оба вида управления содержат термин «человеческий», в котором акцентируются личностно-интеллектуальная, социальная и этико-культурная компоненты, представляющие единое, неразрывное целое, которые в совокупности влияют на процесс результативности использования человеческих ресурсов и человеческого капитала. Терминологически управление ЧР и ЧК отличается тем, что понятие «ресурс» ассоциируется с однократно осуществляемыми издержками производства и обращения, а в термине «капитал» акценты смещаются в сторону способности производить новую стоимость и создавать доход [61-63; 85; 98]. В результате УЧР на практике в большей мере ориентировано на краткосрочную перспективу, его

целью выступает минимизация затрат на работников, а систему УЧК отличает долгосрочный характер, необходимость инвестиций в человеческие ресурсы и оценки социально-экономической отдачи от них.

Таблица 1.4 – Контекстный стратегический подход к управлению персоналом и человеческими ресурсами [составлено автором на основе 85; 90-97]

Критерии оценки	Управление персоналом	Управление ЧР
1	2	3
Подход к разработке стратегии управления	Стратегия в области управления персоналом (кадрами) как одна из функциональных стратегий организации	Стратегия развития ЧР (ЧК) как компонент стратегии повышения конкурентоспособности работников и конкурентоспособности организации
Место и роль работников в организации	1. Работники – фактор организации в ряду прочих производственных факторов. 2. Работники – ресурсы, требующие контролируемых затрат, которые необходимо оптимизировать. 3. Управление единым коллективом и жесткая Субординация. 4. Эффективное выполнение рутинных стандартных операций. 5. Стратегическое управление организационными	1. Работники – объект инвестиций, вовлеченный в управление и обеспечивающий доход. 2. Работники – генератор инновационных, новых знаний, конкурентных преимуществ. 3. Подход к разработке и внедрению стратегии УЧР в комбинации с другими функциональными и операционными стратегиями и процедурами организации. 4. Обучающая система организации, цель которой - развитие ЧР.
Место и роль работников в организации	изменениями по принципу «сверху - вниз». 6. Минимизация оппортунизма и регулирование высшим руководством конфликтных ситуаций.	5. Гибкое регулирование перемен как «сверху», так и «снизу». 6. Коллаборация индивидуального подхода и командной работы. 7. Регулирование конфликтов: 1) лидерами команд и рабочих групп; 2) высшим менеджментом
Организационные системы управления ЧР	1. Развитые вертикальные и линейно-функциональные структуры, создаваемые преимущественно по функциональному принципу и зонам ответственности. 2. Регламентированная формализация процессов взаимодействия структурных подразделений и индивидов, не стимулирующая инициативу	1. Матричные сетевые организационные структуры. 2. Межфункциональные группы и работа в команде. 3. Гибкие паттерны проектирования. 4. Отказ от централизации, частичная передача полномочий на принятие решений ЧР. 5. Стратегический императив качества и экономного «lean-производства» 6. Минимизация запасов производственных ресурсов

Продолжение таблицы 1.4

1	2	3
Методы управления ЧР	Совокупность экономических, административно-организационных, социально-психологических методов и использование традиционного инструментария управления персоналом	Значительный акцент на социально-психологические особенности личности, мотивы ее деятельности, материальные потребности, духовные запросы, моральные нормы поведения, способность быть приверженными корпоративным ценностям
Система вознаграждения	Традиционные системы материального и нематериального стимулирования согласно общим тарифам и норматива: материальное вознаграждение (зарплата, премии) или моральное поощрение (грамота, благодарность руководства и т.д.)	<ol style="list-style-type: none"> 1.Мониторинг ценности каждого работника во взаимосвязи с эффективностью бизнес-процессов и бизнес-модели 2.Вознаграждения за проделанную работу, достигнутый уровень навыков и компетенции 3.Усиление мотивации и увлеченности работой. 4.Гармонизация индивидуальной и коллективной систем стимулирования. 5.Развитая система нематериального вознаграждения

Система управления человеческим капиталом строится не на принципах минимизации расходов на человеческие ресурсы, а на критерии максимизации личных и корпоративных доходов, которые могут быть получены от капитальных вложений, или инвестиций, в развитие человеческого капитала [38; 86; 94-98].

В условиях изменчивости внешней среды организации и увеличения ее динамичности особую актуальность обретают вопросы стратегического УЧР, поскольку именно они позволяют создать предпосылки для повышения уровня устойчивого развития и конкурентоспособности организации не только в текущей, но также в долгосрочной перспективе. Важно отметить, что чем теснее управление человеческими ресурсами связано с концепцией управления организацией, тем более эффективной становится способность менеджмента прогнозировать и удовлетворять запросы рынка, создавать, сохранять и улучшать конкурентное преимущество. В разделе «От автора» в известном научном труде «Стратегическое управление: Учебник» Виханский О.С. писал: «Особенность стратегического управления состоит в том, что в нем очень мало рутинных процедур и очень много

творчества, т. е. очень велика роль искусства» [98]. Стратегическое управление человеческими ресурсами представляет собой наиболее важный аспект стратегического управления организацией в целом, в связи с чем управление ЧР с позиций единства искусства и науки управления ими позволит создать и раскрыть их творческий и инновационный потенциал. Развивая идеи стратегического управления ЧР, поддержим подход, обозначенный в работах [99; 100], и проведем мысль о том, что только коллаборация постулатов теории стратегического управления организацией и УЧР способна создать верную, точную, адекватную текущему и будущему периодам времени их деятельности систему управления ЧР, построенную на симбиозе науки и искусства управления ими.

Для хозяйствующих субъектов Российской Федерации целью выступает стратегия человекоориентированного развития, восходящая к концепции человекоцентризма (рисунок 1.5). Постулируем, что человекоориентированная парадигма детерминирует стратегическое управление ЧР в контексте достижения синергии ряда взаимосвязанных между собой векторов, к которым относятся: устойчивое социо-экономико-экологическое развитие, повышающее качество жизни современных и будущих поколений людей; человекоцентризм как результат симбиоза качеств человеческих ресурсов, обладающих свойствами ведущих факторов производства и совокупности личностных факторов, проявляющихся в единстве их материальных и нематериальных потребностей; создание, развитие и накопление человеческого и социального капиталов [101-103].

Авторы проводят мысль, что только при переходе к человекоориентированной экономике, в центре которой находится индивид, со всеми его творческими, креативными основами и духовными, морально-этическими, нравственными высокими идеалами и запросами возможен общественный прогресс и обеспечение эталонов универсальной парадигмы мирового устойчивого развития, которая коррелирована с концепцией человекоцентризма и человекоориентированного подхода [101-103].



Рисунок 1.5 – Единство научного подхода к СУ организацией и концепции УЧР [составлено автором]

Зарубежные и отечественные авторы едины во мнении о том, что современная экономика медленно, но последовательно вступает в эпоху господства человека как феномена во всех сферах и на всех уровнях развития экономики. Еще в 1966 г. всемирно известный ученый, которого называют «отцом кибернетики», Норберт Винер, писал: «Отдайте же человеку - человеческое, а вычислительной машине - машинное. В этом и должна, по-видимому, заключаться разумная линия поведения при организации совместных действий людей и машин» [104, с. 82-83]. Данный аспект чрезвычайно важен в условиях цифровизации экономики, создания искусственного интеллекта и разрешения дилеммы «машинное - «человеческое», от чего в большой степени зависит положение будущей цивилизации.

В таблице 1.5 систематизированы содержательные характеристики понятия «человекоориентированная экономика», сформулированные зарубежными авторами на протяжении десятилетий их развития и предметно представленные С. И. Насыровой в ряде ее научных работ [105-112]. Стержнем всех приведенных дефиниций является понятие «человек», его роль и место в человекоориентированной экономике с позиций гуманистического подхода, который стал закономерным развитием экономического и организационного научных подходов, предшествовавших ему в их эволюционно-историческом становлении и по достоинству начал занимать привилегированное место в системе производственных и общественных отношений.

Таблица 1.5 – Определения понятия «человекоориентированная экономика» в работах зарубежных авторов [составлено автором на основе 105-112]

Автор	Год публикации	Содержание понятия
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Alonzo Smith, G., Hickerson, S. [106, p. 107-118]	1985	Экономика с тремя акцентами влияния на развитие человека: окружение, общественные институты, потребление и производство
Репке, В. [107, с. 5-6]	1999	Экономика, ориентированная на гуманные ценности, осуществляемые в рамках этики
Tanja Česen [108, p. 35]	2004	Экономика, целью которой является рост роли и уровня человеческого капитала в обществе эпохи знаний

Продолжение таблицы 1.5

1	2	3
Keith Hart, Jean-Louis Laville, Antonio Cattani [109, p. 463-487]	2010	Экономика, в которой человек вписан в общественную систему, целью которой является обеспечение воспроизводства человечества и поддержание уровня жизни человека; в приоритете человек, его жизнь, деятельность, помыслы, заботе о его благополучии
Nicolas Bueno [110, Pp. 22, 1]	2017	Экономика, в которой главное место отведено людям, их физическому и творческому потенциалу, и на этой основе - свободному выбору профессии и работы
Akmal Hussain [111, p. 58]	2020	Экономика, в которой источником развития выступает человек, а экономическая система обеспечивает равные условия людям для раскрытия их человеческого потенциала

Для углубленного понимания сущности дефиниции представлены в хронологическом порядке их появления. Очевидно, что понятие включает ряд векторов и сторон их трактовки, и звучат они актуально и современно.

В таблице 1.6 сформирован комплекс понятий «человекоориентированная экономика» в определениях отечественных авторов, которые также широко и разносторонне исследованы в научной статье С. И. Насыровой [105]. В них четко отслеживается трансформация понятия во времени и расставлены современные акценты.

Таблица 1.6 – Определение понятия «экономика, ориентированная на человека» в работах отечественных авторов [составлено на основе 105; 113-119]

Автор	Год публикации	Содержание понятия
1	2	3
В. В. Прокин [113, с. 140]	1998	Экономика, сформированная на принципах гуманизации предмета и метода экономической теории, восходящая к человеку
Н. П. Федоренко [114, с. 97]	2006	Экономика, примат которой над другими экономиками заключается в наличии этических рамок и гуманных ценностей
Д. С. Петросян [115, с. 24]	2007	Экономика, обеспечивающая повышение эффективности экономической деятельности посредством воздействия на нравственно-этические качества работников и его личностно- квалификационные характеристики

Продолжение таблицы 1.6

1	2	3
Г. Малашхия [116, с. 129]	2009	Экономика, органически сочетающая высокий материально-технический уровень развития и духовно-нравственностью качества личности
Д. И. Асланов [117, с. 54]	2011	Экономика, отвечающая принципам гуманизма, активно поддерживающая наиболее здоровую, духовно и нравственно зрелую, светлую умом и эффективно работающую часть общества, стимулирующая переход в эту категорию всех тех, кто имеет такое желание и способности и создающая для этого необходимые благоприятные условия
Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева [118]	2012	Экономика, ориентированная на удовлетворение человеческих потребностей, а сам индивид – смысл и цель ее существования и осуществления экономической деятельности
Н. Ф. Газизуллин [119, с. 288]	2013	Экономика, для которой актуальны гуманитарные, социальные, экологические цели развития; приоритеты; в фокусе внимания – образование, здравоохранение, культура, инновации; социальная справедливость; новые принципы интеграции; демократия; императив морали и нравственности и их обновление
С.И. Насырова [105, с. 267]	2022	Человек – ядрообразующий компонент человекоцентричной экономической системы, в которой человек является ключевым фактором производства и стремится к наиболее полному удовлетворению потребностей путем активного «пронизывания» остальных сфер экономики результатами креатосферы и когнитивной сферы, сформированными благодаря мыслительной природе человека

Сделан акцент на принципе взаимосвязи понятий «экономика» и «человеческий фактор», который обретает в настоящее время особую остроту и значимость в контексте трактовки смысла «человеческий капитал», заслуживает внимания толкование данного понятия автором статьи, С. И. Насыровой. Исследователь метко определила человека как ядрообразующий компонент человекоцентричной экономической системы, как феномен креатосферы и когнитивной сферы, сформированных благодаря мыслительной природе человека, которая возвышает его над всеми другими факторами производства [105; 112].

Применительно к организации человекоориентированность может быть раскрыта через совокупность ее атрибутов и особенностей, представленных на рисунке 1.6.



Рисунок 1.6 – Человекоориентированная организация в соответствии с международным стандартом ISO 27500:2016 [составлено автором на основе 120-122]

В современной организации, которая определена как сложноструктурированная социоэкономическая система, индивид как носитель человеческого капитала способен осуществлять функцию особой значимости - по уменьшению степени неопределенности состояния организации и созданию предпосылок для приведения ее в состояние устойчивости. Для такой системы актуальна аксиома: без человеческих ресурсов - нет организации, а успехи

организации – это заслуга и достижение работников [120]. Человекоориентированный подход в системе целесообразен в контексте симбиоза человекоцентризма, устойчивого развития, конкурентоспособности ЧР и ЧК, которые являются источником конкурентоспособности организации, как показано на рисунке 1.6. Большая ответственность за его реализацию возлагается на высшее руководство и топ-менеджеров, которые должны быть проводниками политики HRM. На смену подходу административного подчинения в современной организации приходят методы управления, которые поощряют проявления и наращивания таких свойств ЧР, как инициатива, творчество, креатив, свобода проявления личности, автономия работника, гармоничное сочетание коллегиальности и единоначалия в управлении организацией, формирующие человеческий капитал.

В этой связи возрастает роль стратегического УЧР, содержанием которого является разработка и имплементация в процесс функционирования организации стратегий планирования, привлечения, развития и удержания работников, которые способны обеспечить долговременную устойчивость и конкурентное преимущество организации. На первый план в стратегическом УЧР выдвигаются вопросы методологического и научно-методического обеспечения разработки стратегий УЧР, их содержания и структуры, а также формирования и отбора стратегических факторов, определяющих состояние организации и ее ЧР, состава количественных и качественных показателей их оценки в рамках корпоративной или деловой стратегии повышения конкурентоспособности хозяйственного субъекта. Стратегия УЧР состоятельна и высокоэффективна при условии создания и постоянного совершенствования комплексной системы управления ЧР и ЧК, в рамках которой разрабатывается и осуществляется кадровая политика по управлению персоналом, формулируются ее цели, задачи, отбираются мероприятия по осуществлению [120-122]. Стратегии УЧР, сформированные в формате основ системы стратегического УЧР, или Strategic Human Resource Management (далее – SHRM), способны обеспечить продуктивную связь функции УЧР с бизнес-стратегией организации и стратегическими ориентирами ее

деятельности. Создание системы стратегического УЧР актуально также в контексте перехода на цифровые технологии, которыми должны владеть руководство, топ-менеджеры и сотрудники для достижения высоких результатов деятельности.

1.3. Отечественный и зарубежный опыт стратегического управления человеческими ресурсами организации

Интеграция ДНР в 2022 г. в экономическое и правовое пространство РФ выдвигает цели догоняющего экономического роста, достижение которых подвластно ЧР, обладающим высоким творческим потенциалом, креативностью и инновационностью, раскрытым в процессе их деятельности. Для ДНР, экономика которой истощена десятилетием военно-политических действий на ее территории и длительной международной экономической изоляцией, эта проблема является высоко актуальной. Развитые человеческие ресурсы могут сыграть роль триггера в решении самых сложных производственно-технологических, управленческих и организационных задач при отсутствии достаточного количества других финансовых и материально-технических ресурсов, однако для их эффективного использования необходимо углубленно изучать и продуктивно применять накопленный эволюционно планетарный опыт в сфере управления данным особым видом нематериальных активов, который можно рассматривать как инвестиционный ресурс организаций.

Необходимо применить новаторские подходы для разработки стратегического УЧР, позволяющей преодолеть стереотипы сложившейся веками управленческой парадигмы, образа мышления и действий высшего менеджмента, как правило, ориентированного на реактивный стиль руководства. Первому руководителю и топ-менеджерам следует взять на вооружение подход, согласно

которому одним из современных результативных инструментов, положительно влияющим на стратегическое УЧР, являются высоко технологичные управленческие решения в области развития и накопления ЧК организации. Следует учитывать, что стратегии УЧР находятся в поле действия совокупности внешних, или экзогенных, а также внутренних, или эндогенных, факторов, которые по-разному влияют на эффективность их выполнения. Эндогенные факторы формируются во внутренней среде организации, обусловлены процессами, протекающими в различных сферах ее деятельности. Они в значительной степени зависят от применяемых в организации производственных и управленческих технологий, в связи с чем являются в сравнении с экзогенными факторами в значительной степени управляемыми. Экзогенные факторы, выступая по отношению к организации внешними, по своей природе практически неуправляемы и не подвластны воздействиям на них со стороны высшего менеджмента и персонала организации. Их разрушительное влияние может потребовать коренных стратегических и организационных изменений и даже радикального слома системы управления человеческими ресурсами [123; 124]. Важнейшими функциями стратегического менеджмента организации и ее ЧР являются максимально возможное упреждение и нейтрализация негативного влияния на производственно-технологичную и финансово-экономическую деятельность нерегулируемых факторов производства.

Как было исследовано выше, теория УЧР стала развиваться за рубежом в 80-х годах XX в. и в последующем получила значительное обогащение. Обращение в ней к ЧР как фактору экономического роста было продиктовано законами выживания частнокапиталистических субъектов хозяйствования в условиях динамичного рыночного механизма и его крупнейших мультикорпоративных образований на внутреннем и внешнем рынках, в генезисе которых заложен драйвер перманентного роста прибыли. В конце XX – начале XXI вв. стало очевидным, что необходимо существенное изменение парадигмы управления ЧР, пересмотр взглядов на них в контексте их идентификации как особенного нематериального ресурса производства. Уже в эти

годы за рубежом пришло осознание факта целесообразности исследования отличительных свойств и возможностей человеческого фактора, его глубоко нематериальной природы, уникального интеллектуального потенциала, которые при соответствующем подходе к нему способны обеспечивать высокую экономическую отдачу. В результате в дополнение к дефинициям «кадры», «персонал», «трудовые ресурсы» и др. родственным понятиям появились и прочно вошли в теорию и практику деятельности организаций категории более высокого уровня – «человеческие ресурсы» и «человеческий капитал». Современная зарубежная HRM-концепция, объектом внимания в которой являются человеческие ресурсы, поощряет увеличение как физического, так и интеллектуального потенциала работников, являющихся драйверами количественного и качественного роста организации, роста прибыли организаций [123; 126].

В российской практике обращение к УЧР обусловлено дальнейшим формированием рыночных отношений, в силу чего сегодня концепция стратегического УЧР активно развивается, постепенно становясь ведущей в организации. В условиях современного сверхсложного этапа, для которого характерны высокая степень рисков и неопределенности, имеющих место во внутренней и внешней окружающей среде, общество переживает крутой поворот в сторону кардинальной смены универсальной парадигмы цивилизационного развития, перехода к новым производственным, социальным, информационным технологиям, в том числе новым отношениям в сфере управления людьми. Среди них самой значительной является всеобщая парадигма устойчивого развития мирового сообщества в третьем тысячелетии, пересекающаяся с концепциями человекоцентризма и человекоориентированной экономики. Их единство и противоречия переживают одновременно исторически обусловленный теоретический взлет и вероломно нарушаемый человеческим фактором общественно-исторический кризис. Трансформация взглядов на человеческие ресурсы и индивида как активного участника общественных процессов позволяет создать общее представление о том, каковы основы моделирования их поведения в

экономических исследованиях и на практике. Возникает возможность построить модели различных сторон человеческого поведения и развития как решающего фактора перехода к информационному обществу и обществу знаний, в котором уже широко используется искусственный интеллект и передовой опыт решения этой проблемы.

Текущий период в развитии российского общества настоятельно диктует отход от рассмотрения ЧР только с позиций классического подхода, все больше утверждая необходимость его позиционирования в контексте триединства человека социального, этического, культурного. Переход от концепции «человек экономический» (лат. homo economicus), разработанной Джоном Стюартом Миллем [11, с. 2], к концепции человек социо-этический» (лат. homo socio-eticus), или «человек социокультурный» (лат. homo sociocultural), происходит через организационный подход, фокусом которого выступает «человек социологический» (лат. homo sociologicus). На современном этапе развития науки, для которого характерен симбиоз ряда научных направлений, в том числе поведенческой экономики, экономической социологии, религиоведения, культурологии, кибернетики и др., произошла значительная переоценка роли и места социокультурных факторов в процессах управления как организацией, так и ее человеческими ресурсами. Поскольку организация функционирует в определенной культурной среде, обладающей той или иной мерой устойчивости, ключевым фактором перехода от управления персоналом к УЧР является изменение тренда социокультурных тенденций в общественном развитии.

В таблице 1.7 приведены содержание этапов и практические шаги в области трансформации процесса управления персоналом в процесс УЧР в 60-х - 90-х гг. XX в. и 2000-х - 2030-х гг. XXI в., имевшие место преимущественно в организациях западных стран. Нарботанный исторический опыт необходимо углубленно изучать с целью дальнейшего прикладного использования его лучших образцов в отечественных организациях и отказа от негативных практик, обращение к которым приводит к распылению сил и средств на неэффективные методы управления человеческими ресурсами.

В связи с переходом стран Советского Союза на рельсы рыночного хозяйствования в 80-е – 90-е гг. XX в. в отечественных организациях также проявились первые, неявные признаки модернизации подходов к управлению персоналом и ростки стратегического управления им. С позиций теории международного менеджмента, как образчики для других стран рассматриваются прежде всего накопленные десятилетиями американский и японский опыт в области технологий УЧР, несмотря на то что существуют очевидные различия между двумя названными подходами. Однако их объединяет фокус внимания на гибкой диверсификации методов стратегического управления ЧР и ЧК как активном ресурсе освоения инноваций, которые повышают качество управления в сферах производства и сбыта продукции, а также создают предпосылки для роста конкурентоспособности организаций на рынке.

Таблица 1.7 – Теория и практика последовательных этапов перехода к парадигме управления ЧР [составлено автором на основе 120-128]

Временной горизонт	Предпосылки изменений - запросы и потребности ЧР	Основной предмет управления	Инновационные векторы управления ЧР
1	2	3	4
Период использования дефиниций и постулатов концепции управления персоналом с зарождением элементов теории управления человеческими ресурсами			
1960-1980 гг. Ранние признаки перехода от управления персоналом к УЧР	Бюрократизация управления и дисциплина труда. Неудовлетворенность персонала положением одного из факторов производства, повышение текучести кадров и абсентеизм, которые обусловили потребность в изменении роли и статуса персонала в организации, в расширении участия в управлении и принятии решений.	Изменение содержания труда персонала и управления им, совершенствование квалификационных требований, стиля руководства, форм коммуницирования, партнерства в контексте перехода к гуманистической парадигме УЧР.	Элементы демократизации в управлении персоналом. Обогащение содержания труда на базе его разнообразия, ротации кадров, участия в управлении. Актуализация проблем лидерства, роста профессионализма и внедрения нововведений, совершенствования организационной культуры.

Продолжение таблицы 1.7

1	2	3	4
1980-2000 гг. Начало становления парадигмы УЧР	Дальнейшее осознание персоналом своей роли в организации - проблема соответствия содержания труда изменениям квалификации, интересов и запросов персонала.	Управление персоналом и организационная структура как важнейшие факторы эффективности организации. Расширение гарантий занятости, практики переподготовки, создания гибких форм вознаграждения, участия в управлении, доходах и капитале.	Ситуационное и долговременное планирование персонала. Управление ЧР с учетом обоих методов, перевес ценностей в сторону человеческих ресурсов. Инновационные подходы к управлению персоналом, цель которых состоит в раскрытии его творческого потенциала, креативности, изучении факторов мотивированности, которые способны повысить производительность труда работников.
Переход к понятию «управление человеческими ресурсами» и соответствующей парадигме УЧР			
2000-2020 гг.	Кардинальные изменения в составе рабочей силы, рост потребности в квалифицированных ЧР – обострение проблемы постоянного развития, обучения, переподготовки, повышении квалификации.	Высококвалифицированные и мотивированные ЧР как триггер роста конкурентоспособности организации. Интеллектуальный и человеческий капитал, управление знаниями. Производительность умственного труда как фактор достижения максимального качества.	Менеджмент - искусство управления людьми, обладающими знаниями, интеллектом и высокой квалификацией. Акцент на человеке, его сознании, культурных ценностях и стереотипах поведения. Ориентация на освоение новейших информационных технологий. ЧР - ключевой фактор и потенциал организации, главный источник роста и накопления прибыли.
2020-2040 гг.	Потребность в развитии компетентного подхода и функциональных компетенций ЧР, увольнение немотивированных высококвалифицированных кадров.	«Корпоративная культура» как мощный инструмент воздействия на ЧР и управления им. Гарантия занятости и сохранения оплаты труда в период кризисов как результат утверждения нового подхода к ЧР.	Стратегическое управление ЧР. Организационная структура - креативная сеть. Зарождение концепции «менеджмент без иерархии» («Management ohne Hierarchie»). Системы обучения ЧР, включая самообразование, ориентированные на стратегические задачи организации.

Не менее важным является понимание того, что необходимо учесть появление в ближайшем будущем новых вызовов и возможностей в области стратегического и оперативного управления ЧР, обусловленных как позитивными, так и негативными проявлениями практики цифровизации, которые рекомендуется прогнозировать на основе проактивного подхода стратегического управления и планирования. Его применение требует изыскания принципиально иных управленческо-технологических решений, которые еще не известны международному сообществу. В контексте проактивного УЧР прежде всего руководители организации должны занимать передовые позиции по предотвращению или минимизации возможных последствий возникновения угроз и вызовов окружения и предпринимать своевременные действия для их недопущения и проявлений.

На рисунке 1.7 представлена блок-схема, в которой отражены основные характеристики систем зарубежного и российского опыта управления человеческими ресурсами организации, позволяющие произвести их сравнение и выявить принципиальные различия, обобщенные на базе анализа ряда литературных источников [128-130]. Из данных схемы следует, что современная западная практика управления ЧР, в частности, американская, японская и европейская, содержательно неоднородны, однако по своему замыслу и принципам теории «человека экономического» ориентированы на создание благоприятных условий для работников с целью повышения их мотивации, производительности, качественной результативности труда, направленных на рост прибыли предпринимателей.

Сделаем важную ремарку о том, что большинство мировых тенденций, проявившихся в области УЧР за рубежом, на дальнейших стадиях становления рынка стали весьма актуальными для большинства российских организаций [131; 132]. Пренебрежение ими в настоящее время может привести к нарушению принципов устойчивого развития организаций и потере их конкурентных преимуществ, что недопустимо в период социально-экономических катаклизмов и политической нестабильности.



Рисунок 1.7 – Системы мирового опыта управления человеческими ресурсами в организации [составлено автором на основе 128-132]

Правильным является также утверждение, что систематизация и обобщение наработанных практик УЧР позволит быстрее пройти путь становления системы стратегического HR-менеджмента в отечественных организациях. Однако одновременно налицо также коренные отличия конкретных принципов управления ЧР, в частности, в США и Японии. Европейские концептуальные подходы являются в некотором смысле эклектическими относительно американских и японских. Приведем цитату: «В основе американской модели управления персоналом лежит принцип индивидуализма, появившийся в американском обществе в XVIII-XIX вв., когда в страну прибывали сотни тысяч переселенцев, порвавших со своим государством, культурой и языком. В процессе освоения огромных территорий среди американцев выработались такие национальные черты, как инициативность и индивидуализм. Вследствие этого в США компании при приеме на работу стараются нанять ярких личностей, способных самостоятельно принимать оригинальные, зачастую нетривиальные решения, приводящие к положительным результатам» [132, с. 64].

Американской модели УЧР, помимо жестко проявляющихся черт индивидуализма, конкуренции и «прирожденности к лидерству», заложенной на уровне подсознания, присущи прочие характеристики длительно господствующего в рыночной экономике классического подхода «homo economicus». В его основе лежит высокая ценность денежного вознаграждения, обеспечивающего американским работникам чувство личной удовлетворенности и гордости, выполняющего для них роль материального и психологического генератора, побуждающего к активной деятельности. В то же время, начиная с последнего десятилетия XX в., процесс стратегического УЧР в США постепенно прокладывает себе дорогу в прогрессивной парадигме гуманистического подхода к кадрам, способного в еще большей степени раскрыть трудовой и интеллектуальный потенциал работника.

Достаточно обратиться к следующим примерам. Льготы к зарплате американского работника, полученной за персональный вклад в достижение целей, высоко ценимый им независимо от прочих обстоятельств, даже в период кризиса,

составляют около 40% от ее уровня и включают, помимо оплаты отпуска, такие статьи, как частичная оплата больничного листа, медицинское страхование жизни и здоровья, возможность пенсионных накоплений. Привлекательными для заимствования являются также опыт предоставления ссуд на обучение детей с пониженной процентной ставкой, компенсация стоимости юридических услуг или оплата творческих отпусков, а также таких утилитарных социальных и бытовых услуг, как субсидируемые столовые, затраты на оздоровление или предоставление коллективных гаражей и прочее. «Системы вознаграждения по принципу кафетерия» позволяют работнику сформировать пакет предпочтительных для него льгот и услуг по собственному усмотрению [132, с. 64].

Среди лидеров в сфере доминирующего на сегодня гуманистического подхода к УЧР находится Япония. Примечательно, что в Стране Восходящего Солнца действует известный объективный закон развития экономики, постулатом которого выступает опережение темпов прироста производительности труда по отношению к темпам прироста заработной платы, а основанием для выполнения - исторически сложившиеся национальные черты. Это прежде всего высокие уровни гражданской ответственности и самосознания, необычное для ЧР других стран превалирование корпоративных интересов над индивидуальными, готовность к самопожертвованию во имя общего блага компании [131-134].

Набор экономических инструментов мотивации и стимулирования ЧР в странах Западной Европы имеет свои особенности. Некоторыми общими характеристиками для США и Западной Европы выступают гибкая система налогообложения, поощрение инноваций в области создания новых продуктов, переобучения и повышения квалификации кадров и т. п. При этом сильным мотиватором выступает размер премии, который растет в соответствии с увеличением объемов разработки и сбыта новых видов продукции, роста их количества в совокупном объеме продаж организации [133-136]. Эксклюзивными приоритетами японского опыта в сравнении с американским являются преданность

организации, даже в ущерб собственным интересам и потребностям, пожизненный найм, зависимость должности и дохода от возраста и стажа работы.

В немецкой модели сильными чертами выступают широкое внедрение социальных программ, действующих на государственном и корпоративном уровнях, а также привлечение работников к управлению производством в отдельных компаниях, формирующие демографические основы управления человеческими ресурсами (рисунок 1.8). Актуальны такие организационные системы, как «рабочий-директор» и производственные советы, в которые входят только рабочие. Помимо медицинского страхования, в компаниях предоставляют кадрам права пользоваться библиотеками, участвовать в культурных программах, переобучаться на курсах, активно заниматься спортом, что развивает духовную и физическую культуру человеческих ресурсов [137; 138; 139, с. 37-38]. Принципы корпоративной лояльности в немецких организациях удерживают работников в компании на гораздо более длительный период по сравнению с американскими – на 8 и более лет. Распространена система перекрестного владения акциями, активного участия в прибылях и в управлении организацией.

Для французской модели управления ЧР характерны стратегическое государственное планирование в рамках рыночного механизма, оплата труда управленцев в прямой зависимости от квалификации и качества выполненной ими работы, индексация зарплаток в соответствии со стоимостью жизни. Для целей объективизации вклада ЧР в результаты деятельности организации применяется детализированная балльная система, оценивающая успешность работника в пределах от 0 до 120 баллов [140].

Швецию, Норвегию, Данию, а также Исландию, Финляндию и Голландию объединяет скандинавская модель управления человеческими ресурсами. Однако ее типичные черты рассматривают, как правило, на примере Швеции. Шведская модель мотивации труда проповедует принципы солидарной заработной платы в контексте гуманистического научного и демократического подходов к управлению кадрами. Однако исследователями она оценивается неоднозначно, особенно с позиций горизонта долгосрочного развития.



Рисунок 1.8 – Основные характеристики систем УЧР в странах Западной Европы [составлено автором на основе 132-137]

Это прежде всего одинаковые выплаты за аналогичную работу во всех организациях одной отрасли, сокращение разрыва между минимальной и максимальной зарплатой, преимущества которых очевидны и не требуют доказательств. Они направлены на нивелирование имущественного неравенства и упреждение значительного расслоения населения по материальному признаку, которые лежат в основе модели социализма лауреата Нобелевской премии шведского экономиста Гуннара Мюрдаля (1898-1987) [141; 142].

В то же время достижения «шведской модели» непомерно увеличивают государственные расходы, источником которых являются налоги в госбюджет, составляющие более 43% совокупного дохода страны и имеющие устойчивую тенденцию к росту. Достаточно привести лишь некоторые цифры, которые отражают структуру экономики страны: банковские и финансовые услуги составляют 24,3% ВВП; торговля, гостиничный бизнес, транспорт и связь - 24,8%, в то время как промышленность сократилась до 18,8%, сельское хозяйство – до мизерных 1,2% [141; 142]. Все более угрожающими становятся растущая демотивация наемных работников и бизнеса, обусловленная не всегда объективным перераспределением доходов в пользу недостаточно эффективного труда других работников или эмигрантов, удовлетворенных предоставлением социальных гарантий и не стремящихся обрести работу в стране.

Исключительной особенностью китайской системы предпринимательства является семейный бизнес, основанный на такой черте менталитета нации, как трудоголизм и чувство хозяина. Факторами влияния на оплату труда в китайских организациях выступают уровень образования, рабочий стаж или трудовой контракт. За качественные результаты работы начисляются бонусы, которые увеличиваются с ростом прибыли организации по итогам ее деятельности за год. Они дополняются такими компенсациями, которые не облагаются налогами, как медицинская страховка, транспортные и телекоммуникационные расходы, денежная поддержка в случае приобретения собственной квартиры, обучения и повышения квалификации, которые расширяют спектр разнообразной помощи работнику [143].

Обобщая, сравним ведущие зарубежные модели по ряду наиболее важных критериев их оценки, представив практики управления человеческими ресурсами в США, Японии и Германии в таблице 1.8. Особого внимания заслуживают критерии участия в управлении и прибылях работников организаций, которые отвечают их запросам в востребованности и характеризуют в целом вовлеченность человеческих ресурсов в процессы, которые осуществляются на высших уровнях управления бизнесом.

Таблица 1.8 – Классификация западных моделей УЧР по совокупности характеризующих их критериев [составлено автором на основе 141-144]

Американская модель	Японская модель	Немецкая модель
По критерию длительности найма		
Преимущественно среднесрочный найм (не более 5-8 лет)	Пожизненный найм	Преимущественно долгосрочный найм (8 и более лет)
По критерию специализации работника		
Ориентация на узкую специализацию труда и жесткое разграничение обязанностей	Низкий уровень специализации труда, высокая специализация может нанести вред организации в целом	Широкая специализация, предусматривающая общую и специальную подготовку, обучение на рабочих местах
По критерию участия в принятии управленческих решений		
Присущи больше индивидуализм и авторитаризм, чем коллективизм в принятии решений, приветствуются оптимизм, уверенность в себе, лидерские качества и честолюбие	Принятие решений на демократической и коллегиальной основе, с позиций уважения, заботы о персонале и его развитии, постоянного обучения работников	Практикуется участие работников в принятии решений как составной часть процессов планирования и контроля по принципу баланса интересов
По критерию контроля за деятельностью ЧР		
Высокая централизация управления и контроля, строгая индивидуальная подотчетность, своевременность и высокий уровень качества выполнения заданий	Полный контроль компании над личностью, однако на основе приверженности коллектива фирме, лояльности по отношению к менеджменту	Использование внутренних методов контроля и самоконтроля, близких к японским, детальное сравнение показателей плана и факта в стратегии компании
По критерию участия в прибылях		
Используются программы участия работников в прибылях (для образования пенсионных фондов; оплаты труда менеджеров; разовых премиальных выплат по итогам года)	Долевое участие персонала в прибыли компании, повышение мотивации к труду, сокращение расходов на оплату труда и затрат рабочего времени на единицу продукции, улучшение качества продукции	Участие в прибылях компании с целью удержания персонала, топ-менеджеры отвечают за компанию в целом и за занятых в ней, государственное субсидирование работников через премиальные выплаты

Сопоставляя особенности американской, немецкой и японской моделей менеджмента, необходимо выделить следующие ключевые приоритеты каждой из них:

в японской модели – делают акцент на работе с персоналом и достижении высокого уровня корпоративной культуры;

в американской – уделяют большое внимание работе с инвесторами и акционерами компаний;

в немецкой – проводится работа с управляющими и директорами в европейском регионе, поскольку ведущую роль играют не фондовые рынки, а коммерческие банки [144].

Проанализируем отличительные черты российской модели управления человеческими ресурсами на предмет ее соответствия мировым практикам. Прежде всего, следует констатировать, что в Российской Федерации сформировалось два противоположных взгляда на систему управления ЧР: первый – получивший определение «взгляд западников», предполагает адаптацию зарубежных моделей и методик к условиям российской практики менеджмента и ведения дел; второй – «взгляд славянофилов», включает сторонников развития принципов традиционной российской модели со ссылкой на национальный менталитет и специфику экономических отношений [121; 135; 136; 140; 142-144].

С американской системой менеджмента российскую роднит индивидуализм в принятии решений, однако в отечественной модели хотя и ценятся инициатива, творчество, креативность, для их проявления не создаются достаточные благоприятные предпосылки. На карьерный рост значительно меньше, чем в японском менеджменте, влияют стаж, опыт работы, возраст, которые рассматриваются как приоритетные характеристики работника в японских корпорациях. В то же время как в российской, так и в японской системах управления ЧР большое внимание уделяют обучению, постоянному повышению квалификации, переподготовке специалистов. Недостатком является то, что оценка работника не меняется после повышения уровня квалификации.

Напрашивается вывод, что необходима интеграция лучших характеристик имевшей место советской, американской и японской систем управления персоналом, которую способны осуществить высококомпетентные, образованные и прогрессивные руководители, действующие в контексте проактивного стратегического управления и постулатов гуманистического подхода в менеджменте организаций.

Одновременно заметим, что не стоит абсолютизировать преимущества зарубежных систем УЧР и возводить в ранг несовершенства национальных практик в этой сфере, поскольку каждые из них возникли на почве исторических и культурно-национальных особенностей и традиций обществ, сформировавших менталитет населения страны. Обобщение лучшего опыта УЧР в зарубежных странах и перенесение его на отечественную почву необходимо осуществлять исходя из современных целей создания инновационной конкурентоспособной национальной экономики, однако с учетом ценностно-нормативных основ и стратегических приоритетов российского общества. Следует отметить такие положительные характеристики сложившейся отечественной системы УЧР, как оценка результатов деятельности с помощью сдельной системы оплаты труда, построенной на базе норм и нормативов, которые в целом позитивно влияют на производительность труда, объемы производимой продукции или предоставляемых услуг, являются достаточно эффективным стимулом для роста отдачи от использования трудового потенциала работников. Основы этой системы целесообразно перенести из сферы производства в сферу управления организацией, в частности, применив ряд эвристических моделей оценки труда сотрудников и управленцев в сферах торговли и услуг на основе балльных оценок и различных коэффициентов и индексов.

Нельзя не отметить наряду с проявлениями социоцентризма такую укоренившуюся со времен социалистических производственных отношений черту российской системы УЧР, как коллективизм, стимулирующий соревновательность и способный стоять на страже интересов работника. Несмотря на преобладание вертикальных организационных структур, постепенно идеологически признанным становится ориентир руководителей и менеджеров на гармонизацию отношений в коллективе, заложенный в гуманистическом подходе к управлению кадрами. К сожалению, он не всегда реализуется в своих лучших проявлениях на практике, подрывая саму продуктивную идею этого подхода [136].

К положительным особенностям системы управления ЧР в российской организации можно также отнести: креативный, творческий менеджмент,

используемый современными руководителями нового типа при решении возникающих на производстве нестандартных проблем, который необходимо брать на вооружение не только продвинутым, но и отстающим организациям; способность работников мыслить неординарно, проявлять смекалку и сноровку, заложенные в «русском» характере и способе мышления; инновационные методы решения неординарных задач, ростки новаторства в управлении фирмой. Отечественным работникам присуща трудоспособность, выносливость при выполнении сложных заданий, требующих умственных и физических усилий и времени, хорошие адаптационные данные, стремление к постоянному совершенствованию своих профессиональных качеств посредством повышения квалификации.

Предлагается также учесть рекомендации по совершенствованию российской модели менеджмента в традициях новых трендов миссии Международной академии инноваций в управлении человеческими ресурсами (англ. International Academy of Innovations in Human Resource Management – AIHR), которая представляет исключительную возможность для подбора, найма, обучения, переквалификации специалистов, в том числе с применением искусственного интеллекта [132; 145]. Все больше утверждается мнение, что эффективной является практика использования генеративного искусственного интеллекта (англ. Generative Artificial Intelligence – GAI), которая способна повысить результативность как высокопроизводительных работников, так и менее продуктивных. Существует мнение, что они смогут полагаться на искусственный интеллект при принятии решений и таким образом развивать свои профессиональные компетенции. Как свидетельствуют результаты исследований, касающиеся значения GAI для работы специалистов службы управления персоналом, сотрудники положительно оценивают преимущества искусственного интеллекта в кадровом менеджменте. Более 70% респондентов заявили, что, по их мнению, применение GAI повысит точность и скорость процессов управления персоналом; 60% полагают, что GAI улучшит качество работы сотрудников

кадровой службы, предоставляя им персонализированную поддержку и создавая больше возможностей для профессионального развития [146-148].

На рисунке 1.9 и в таблице 1.9 приведены 11 трендов процессов стратегического управления человеческими ресурсами в 2024 г., которые, по версии Международной академии инноваций в HR, являются наиболее важными и отвечающими требованиям времени [149; 150]. Данные тренды взяты на вооружение продвинутыми российскими организациями и активно внедряются в практику управления ЧР и ЧК, которая все в большей степени обретает черты HR-менеджмента. Направления сведены в таблицу 1.9 для того, чтобы сформулировать их императивы, выделить акцентные составляющие, представить ключевые меры по достижению целей в сфере HRM, которые необходимы для стратегического управления и конкурентоспособного развития организаций в Российской Федерации.

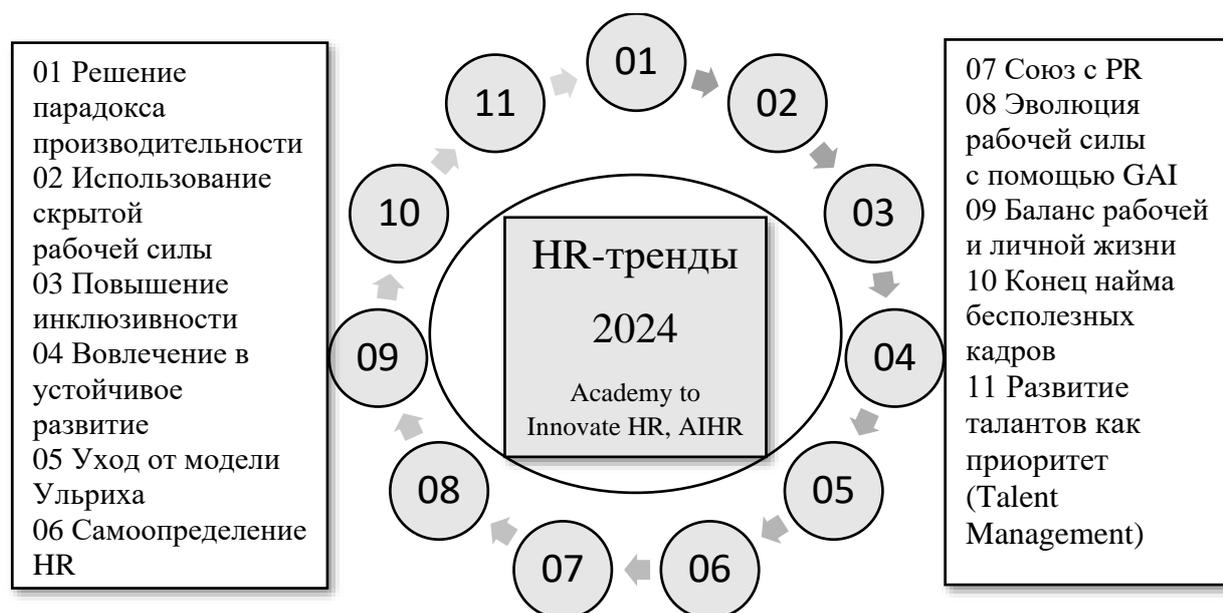


Рисунок 1.9 – 11 трендов в стратегического УЧР в 2024 г., по версии Международной академии инноваций в HR [составлено автором на основе 149; 150]

В них на первых четырех позициях находятся важнейшие тренды роста производительности труда и разрешения проявившегося на западе его парадокса,

использования скрытой рабочей силы, принципов повышения инклюзивности и вовлеченности специалистов в устойчивое развитие на базе ESG на основе принципов когнитивного, творческого подхода и креативности. Использование принципа инклюзивности может не только уменьшить кадровый дефицит, но и увеличить эффект синергии, если его искусно применить в стратегии Talent Management.

Таблица 1.9 – 11 трендов в сфере HRM для российских организаций [разработано автором на основе 149; 150]

Название тренда	Акцентные составляющие	Меры по достижению целей
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
01. Решение парадокса производительности	Императив: Преодоление парадокса производительности	Инновационные способы развития HRM-функции HR отдела
02. Использование скрытой рабочей силы	Императив: Привлечение инклюзивной рабочей силы для ликвидации ее дефицита, стратегия ТМ	Акцент на найме кадров, имеющих навыки, независимо от опыта и стажа работы и наличия диплома
03. Повышение инклюзивности	Императив: обеспечение равных возможностей независимо от индивидуальных особенностей	Акцент на развитие инклюзивной культуры и формирование инклюзивных ценностей
04. Вовлечение в устойчивое развитие ESG	Императив: просвещение менеджмента организаций в вопросах устойчивого развития и парадигмы ESG	HR-менеджмент отвечает за ESG-повестку по всем направлениям: E, S, G
05. Уход от модели Ульриха	Императив: создание новых, уникальных ролей HR согласно потребностям компании	Каждый HR-специалист должен повысить ценность бизнеса, в т.ч. за счет цифровых инструментов
06. Самоопределение HR	Императив: стратегическое видение роли HR в противовес оперативному стратегическому подходу и видению современных руководителей	Фундаментальный ребрендинг и репозиционирование HR в рамках приоритета HR-стратегии
07. Союз с PR	Императив: Тесная связь HR с общественностью, одной из целей которой является защита интересов работников	Прозрачная и справедливая кадровая политика Обучение тактике HR Управление имиджем организации

Продолжение таблицы 1.9

1	2	3
08. Эволюция рабочей силы с помощью GAI	Императив: рост производительности за счет искусственного интеллекта ИИ (GAI), такого как нейронная сеть ChatGPT	Повышение цифровой компетентности HR-специалистов и условий для творчества
09. Баланс рабочей и личной жизни	Императив: адресность решений и гибкость графика, work-life balance	HR может способствовать улучшению коммуникаций персонала с компанией
10. Конец найма бесполезных кадров	Императив: добавление пользы от работника, отказ от социально бесполезных рабочих мест («бредовой работы»)	Добавление смысла в работу как фактор роста производительности удовлетворенность и вовлеченности.
11. Развитие талантов как приоритет (Talent Management)	Императив: инновационные стратегии управления талантами	Управление карьерой, повышение роли корпоративной культуры

Современный тренд – также умение гибко использовать мягкие навыки (англ. soft skills), модели устойчивого развития и парадигмы ESG. Переход на цифровую платформу может осуществляться эффективно при условии успешного овладения специалистами цифровыми информационными технологиями. Особую роль играет проактивный стиль руководства организацией со стороны лидеров и ведущих топ-менеджеров, ориентированных на стратегическое управление человеческими ресурсами и наращивание человеческого капитала.

Направлениями их деятельности являются:

преодоление выявленного за рубежом парадокса производительности, суть которого заключается в слабо проявляющейся корреляции между ростом доходов и повышением продуктивности труда работников;

реализация принципа постоянного профессионального обучения и развития ЧР и ЧК, а также качественного овладения ими необходимым компетентным функционалом;

применение мягких «надпрофессиональных» навыков деятельности (англ. soft skills), к которым относятся эмоциональный интеллект, навыки управления стрессом, лидерство и командный дух, обретающими все большую востребованность;

развитие инклюзивного подхода в формате полного использования явной и скрытой рабочей силы;

совершенствование принципов системного равенства на условиях DEIB (англ. Diversity, Equity, Inclusion and Belonging или рус. - разнообразия, равенства, инклюзивности и вовлеченности);

адаптация персонала к изменению компонент парадигмы ESG (англ. Environmental, Social, Governance), синтезирующей разработку моделей отношения к окружающей среде с позиций императивов экологизации (E) и социальной корпоративной ответственности, обеспечивающей соблюдение трудовых норм, повышение качества работ и обслуживания клиентов (S), а также уровня корпоративного управления (G);

соблюдение принципов обеспечения соответствия и баланса между работой и личной жизнью (англ. Work-life balance), которые должен взять на вооружение менеджмент организации и одним из которых является обращение к альтернативным (гибким) режимам работы;

создание условий для эволюции рабочей силы в контексте перехода к 4-ой и 5-ой промышленным революциям с использованием GAI;

трансформация кадровой службы в направлении создания системы стратегического управления человеческими ресурсами и накопления человеческого потенциала, разработки стратегий управления ими как фактора социально-экономического роста организации и экономики.

В таблице 1.9, по сути, представлены императивы стратегии HRM для российских организаций, предусматривающие повышение эффективности использования потенциала ЧР и ЧК в рамках HR-менеджмента. Такая стратегия УЧР становится генеральным общим трендом количественного и качественного роста российских организаций, ставящих цели удержаться на внутринациональных и международных экономических орбитах как конкурентоспособные субъекты эффективной рыночной деятельности. На сегодня в России существует около 50 крупнейших поставщиков решений в сфере HR-tech, или HR-технологий, предоставивших в 2023-2024 гг. услуги рекрутинга и карьерного трека работника в

организации, выручка которых в 2023 г. составила 22395 млн руб. [149; 150]. В нее включены затраты на поиск релевантного сотрудника, оценку его компетенций и эмоционально-психологического профиля, автоматизацию процессов рекрутинга, карьерного трека и др.

Суть стратегического управления ЧР, или HRM, заключается в достижении организацией значимых экономических результатов за счет синергии практик УЧР и стратегий УЧР, согласованных с корпоративной или бизнес-стратегией организации. Современные HR-Tech способны повысить эффективность всех направлений работы с ЧР, улучшая корпоративную культуру организации, которая работает на ее конкурентное преимущество и бизнес-успех [145; 146]. Однако параллельно целесообразно внедрение эффективных мер предосторожности и надежной защиты кадрового менеджмента и персонала организации от возможных неадекватных мер GAI, не обладающего эмоциональным интеллектом, на всех стадиях управления кадрами – от рекрутинга до возможного сокращения.

Выводы по главе 1

Исследование теоретических аспектов стратегического управления человеческими ресурсами на основе человекоориентированного подхода позволило сделать следующие основополагающие выводы:

1. Сложный и многоплановый контекст понятия «человеческие ресурсы» аккумулирует в себе историю и эволюцию значительного числа родственных, однако не идентичных понятий, таких как «рабочая сила», «трудовые ресурсы», «персонал», «кадры», «трудовой потенциал», «человеческий потенциал», «интеллектуальный потенциал», «человеческий капитал» и др. В силу этого его архитектура представляет собой многоуровневую иерархию, в которой

соотношение компонент и их атрибуты находятся в постоянном динамичном развитии. В современном контексте человеческие ресурсы рассматриваются как качественно новая производительная сила, обладающая значительным явным и нераскрытым потенциалом, ключевой фактор инновационной экономики, экономики знаний, вступившей в эпоху цифровизации и представляющий особую ценность для каждой отдельной организации.

2. Ядром человеческих ресурсов, согласно современной теории управления человеческими ресурсами, выступает человеческий капитал, рассматриваемый как уникальный нематериальный актив, совокупность умений, знаний и навыков которого, интеллектуальный, творческий, креативный и физический потенциал растут пропорционально инвестициям в него, а отдача от них обеспечивает устойчивость и конкурентоспособность организации, а также удовлетворение запросов и интересов для утверждения человека в рамках организации как личности и генератора ее развития.

3. Комплексный понятийно-терминологический анализ в рамках постулатов современной теории УЧР, проведенный с позиций системно-интегративного подхода, создает предпосылки для решения проблем стратегического управления человеческими ресурсами как многозначной функции стратегического менеджмента и стратегического планирования, конечной целью которого являются разработка и реализация эффективной стратегии управления человеческими ресурсами и человеческим капиталом организации.

4. Эволюция теории управления человеческими ресурсами организации, получившая импульс в 1980 - 90-е годы XX-го ст. и находящаяся на этапе перехода к парадигме управления ЧК и талантами в XXI-м ст., позволяет усовершенствовать научные подходы к формированию идеологических и методологических основ стратегического УЧР, обратившись к синтезу экономического, организационного и гуманистического подходов, которые ассоциируются с переходом от «*homo economicus*» к человеку «*homo sociologicus*» и «*homo sociocultural*».

5. Характеристика принципиальных особенностей и отличий парадигмальных основ управления персоналом и управления ЧР организации

приводит к выводу о необходимости их гармоничного сочетания с позиций контекстуального стратегического подхода на основе концепции человекоцентризма и человекоориентации, имеющих под собой организационные, методологические, технологические основания в условиях перехода к 6-му технологическому укладу на этапах 4-й и грядущей 5-й промышленных революций.

6. Исследования понятия «человекоориентированная экономика» в работах зарубежных и отечественных авторов легли в основу усовершенствования понятия «человекоориентированность» сквозь призму совокупности сопутствующих ему атрибутов. В качестве наиболее важных из них представлены такие, как: индивидуальные различия ЧР, ценность и профессиональная свобода каждого работника, гибкая организационная структура, адаптивная корпоративная культура, внедрение системы HRM, стратегия Talent management и др.

7. Критический анализ мирового опыта УЧР организации на примере США, стран Западной Европы, включая Японию, Францию, Германию, Швецию, Китай, Россию, осуществлен с позиций заимствования его лучших образчиков. Приведены 11 прогрессивных трендов в развитии HRM для российских организаций, ведущими императивами которых являются разрешение парадокса производительности, использование скрытой рабочей силы, вовлечение в устойчивое развитие ESG, развитие талантов (Talent Management) и др.

Сделаны выводы также о том, что стратегическое управление ЧР, или HRM, способно обеспечить достижение организацией значимых экономических результатов за счет синергии практик УЧР и стратегий УЧР, согласованных с корпоративной или бизнес-стратегией организации, и что современные HR-Tech способны повысить эффективность всех направлений работы с ЧР, улучшая корпоративную культуру организации, которая работает на ее конкурентное преимущество и устойчивый бизнес-успех.

Основные научные результаты, изложенные в данной главе, опубликованы в работах [38; 64; 70; 89; 113; 130; 136; 213].

ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МОНИТОРИНГ И АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПОЗИЦИЙ ОРГАНИЗАЦИЙ ОТЕЧЕСТВЕННОГО РЫНКА ПО ПРОДАЖЕ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ И ЭЛЕКТРОНИКИ

2.1. Анализ состояния и современные тенденции развития организаций по продаже бытовой техники и электроники на рынке Донецкой Народной Республики

В экономике знаний на основе человекоориентированного подхода процессы роста отечественного производства, в том числе в сфере продажи бытовой техники и электроники, с одной стороны, зависят от качества участвующих в них ЧР и ЧК, которым они располагают, а с другой - способствуют его наращиванию и развитию. В Донецкой Народной Республике торговля выполняет одну из приоритетных ролей среди прочих отраслей экономики, прежде всего по таким показателям, как объем деятельности, численность занятого в ней населения, количество организаций в отрасли, обеспечение необходимыми товарами населения согласно спросу на них и потребительской платежеспособности. В тенденции в Республике отслеживается положительная динамика объемов оптового и розничного товарооборота, масштабирование современных способов продаж, каналов продвижения продукции, таких как интернет-продажи, новые технологии обслуживания и послепродажного сервиса в магазинах, что приводит к повышению в целом показателей эффективности работы торговых организаций. В общем комплексе целей восстановления и развития экономики ДНР, ориентированной на институциональную модель социального государства, на первом месте объективно находится создание благоприятных условий для накопления и совершенствования человеческого как ядра человеческих ресурсов и особого нематериального актива

производства. Одним из ведущих факторов достижения этих целей, наряду с ростом доходов создателей материальных и духовных ценностей, является процесс обеспечения товарами, соответствующими предъявляемым к их количеству и качеству требованиям, которые удовлетворяют не только взыскательные вкусы, но также и разнообразные запросы современных потребителей. Возникает вполне логичное утверждение, что особым механизмом в экономике каждого государства, ключевым звеном, связывающим сферу производства со сферой сбыта и потребления, является торговля. Обладая способностью проявлять определенную независимость от экономического состояния общества, торговля, в том числе товарами бытовой техники и электроники, позволяет ежедневно удовлетворять динамичные запросы населения в товарах и услугах, регулярно пополняя налоговые поступления в государственный бюджет Республики. Благодаря сфере торговли организации по выпуску общественно востребованных продуктов и предоставлению услуг послепродажного сервиса получают информацию о товарах, пользующихся повышенным спросом. Торговля стимулирует производство и сбыт, что в свою очередь положительно влияет на объемы и скорость денежного обращения и уровень социально-экономического развития Республики. В этом состоит неопределимая роль данной сферы деятельности, являющейся фундаментальной базой как для возрождения разрушенной в результате военно-политического конфликта экономики Донбасса, так и для перехода ее на последующие стадии устойчивого конкурентоспособного роста.

Торговля является, с одной стороны, самостоятельной отраслью экономики, а с другой - отвечает за реализацию товаров во взаимодействии с другими отраслями экономики. Ее основные задачи состоят в удовлетворении потребностей общества в качественных товарах текущего и длительного пользования, а также в росте культуры торгового обслуживания. В настоящее время торговля товарами БТиЭ в ДНР развивается достаточно быстрыми темпами в ответ на относительный, по сравнению с начальными годами военного конфликта и жесткой экономической блокады, рост доходов населения. Изменчивый потребительский спрос, стандарты культуры, качества обслуживания и уровня послепродажного сервиса должны быть

эквиваленты постоянно растущим требованиям рынка и характеристикам реализуемых товаров. В Республике поступательно проводится политика обновления материально-технической базы отрасли и формирования новых торговых сетей, развития фирменных и специализированных магазинов, разработка новых форм и способов продажи товаров, внедрение передовых технологий обслуживания и форм оплаты товаров в магазинах, что, безусловно, приводит к большей продуктивности их работы. В сфере торговли отмечается один из самых высоких уровней предпринимательской и инвестиционной активности, а также, что свидетельствует о дальнейшем развитии рыночных отношений, значительный уровень конкуренции. Изучение и последовательное внедрение современных форм и методов торговли становятся важными задачами и создают объективные предпосылки динамичного прогрессивного роста отрасли в Республике [151-153].

Об этом наглядно свидетельствуют статистические данные. Так, начиная с 2020 г., юридическими и физическими лицами-предпринимателями в рамках мер по социально-экономическому восстановлению городов и районов ДНР сфере торговли была оказана финансовая поддержка, и в нее было вложено более 50 млн рублей [154; 155]. Существенную роль в улучшении торговой инфраструктуры сыграло создание временных администраций на объектах торговли, которые в 2019 г. были введены на 7 торговых объектах, в 2020 г. – на 5 торговых площадках. Данные меры обеспечили 650 новых рабочих мест и привели к увеличению объемов товарооборота и отчислений в бюджет Республики [155]. Примечателен тот факт, что в 2020 г. инвестиции в восстановление и открытие объектов торговли временными администрациями составили более 150 млн руб. [155]. Приведенные данные наглядно свидетельствуют о том, что торговля играет важную роль в экономической и политической жизни Республики, и отрасль в сложных экономических условиях в целом стабильно развивается. В нынешнее непростое время открываются новые магазины и торговые сети, улучшается качество предоставляемых услуг, пополняется ассортимент товаров. Их перечень насчитывает около 250 тыс. ед., из

которых достаточно большая доля (35%) приходится на товары отечественного производства, а остальные (65%) составляет импорт [155; 156]. Сфера торговли чутко реагирует на изменение рыночной конъюнктуры, гибко приспосабливаясь к потребностям рынка и, главное на данном этапе восстановления экономики, не требует таких значительных инвестиций, как отрасли тяжелой промышленности.

Как свидетельствуют данные официальной статистики, динамика развития сферы торговли имеет положительный тренд. По состоянию на конец 2023 г., в сфере торговли насчитывалось 20490 объектов сферы торговых услуг, из которых объекты розничной торговли составили 14357 ед., в том числе в области стационарной торговли – 11419 магазинов, мелкорозничной – 2938 киосков и павильонов, 92 предприятия оптовой торговли, 1861 предприятие общественного и 3487 объектов бытового обслуживания [155-158]. В настоящее время большое внимание уделяется развитию сферы торговли на освобожденных территориях, которые интегрированы в российское экономическое пространство. По состоянию на июль 2023 года, было открыто 1595 объектов, из которых 1363 представляют собой торговые предприятия, 107 – заведения общественного питания, а 125 – объекты бытового обслуживания. Активные усилия направлены на восстановление торговой инфраструктуры в Мариуполе, где в мае 2023 г. был запущен пятый магазин сети «Первый республиканский супермаркет», а также функционировало более 700 торговых объектов. Кроме того, на сайте Минпромторга ДНР размещена информация о необходимости обеспечения населенных пунктов объектами торговли, общественного питания и бытовых услуг, что позволяет субъектам ознакомиться с этой информацией и занять соответствующую нишу [157; 158]. В конце 2023 г. в г. Донецк была создана первая точка выдачи заказов (ПВЗ) маркетплейса ПСБ Маркет, которая открывает возможность жителям города получать быструю бесплатную доставку широкого ассортимента товаров. В дальнейшем предусматривается открыть еще несколько ПВЗ в ДНР, а также провести работу по подключению производителей из новых субъектов Российской Федерации к маркетплейсу для расширения продаж по всей территории.

В настоящее время в ДНР отслеживается тенденция роста числа малых и средних предприятий (МСП), обусловленная частичным и хрупким по своему характеру «затишьем» на ее территориях. Она распространяется также на организации оптовой и розничной торговли, в т. ч. по продаже бытовой техники и электроники, которые начинают свою деятельность в правовом поле Российской Федерации. Индивидуальные предприниматели, действуя в условиях ужесточения конкуренции, активно защищают достигнутые позиции и «тянутся» за более крупными товарными конкурентами по сбыту подобной продукции. Конкурентными преимуществами функционирующих организаций являются высокая гибкость и адаптивность, стремление как можно быстрее создать стабильные отношения и цепочки в бизнесе [158-160]. Тесно связана с количеством организаций и их товарооборотом также численность занятых на объектах торговли и их заработная плата. Так, в 2022 г. количество дополнительных рабочих мест в сфере торговли, общественного питания и бытового обслуживания увеличилось на 3,5%, вследствие чего среднесписочная численность занятых в сфере торговли и услуг достигла 45,5 тыс. чел., в т.ч.: 4,3 тыс. чел. занятых в организациях юридических лиц, 41,1 тыс. чел. – индивидуальных предпринимателей [156]. Важнейшим материальным стимулом и мотивом роста производительности и качества труда работников в сфере торговли и услуг является заработная плата. Согласно данным Министерства экономического развития ДНР, средняя зарплата штатных работников в сфере оптовой и розничной торговли, несмотря на сложные экономические условия, в 2022 г. увеличилась по сравнению с 2021 г. на 43,7%, одновременно улучшилось положение в отрасли в целом [158]. Обобщающим показателем деятельности торговых организаций выступает товарооборот. Динамика розничного товарооборота и среднесписочная численность работников организаций сферы торговли за 2016-2022 гг. представлены в таблице 2.1. Динамика показателей приведена по отношению к оптовому и розничному товарообороту.

Таблица 2.1 – Динамика объемов розничного и оптового товарооборота в сфере торговли ДНР за 2016-2023 гг. и прогноз их уровней на 2024-2025 гг. [составлено автором на основе 156-162]

Показатели	Годы									
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Объем розничного товарооборота, млрд руб.	24,6	33,5	40,7	47,9	60,9	68,4	77,6	86,4	95,3	104,2
Объем оптового товарооборота, млрд руб.	43,4	53,5	61,0	64,0	71,6	79,9	55,9	93,4	100,4	107,4
Среднесписочная численность работников, тыс. чел.	20,6	23,7	24,5	67,4	69,9	68,0	65,6	87,8	97,4	107,0

Сложными для экономики Республики были 2021-2022 г., которые носили отпечатки глобальной коронавирусной пандемии и активных военных действий. Однако к концу 2022 г., согласно отчету Министерства промышленности и торговли ДНР, товарооборот организаций розничной торговли составил 77,6 млрд руб., т. е. в абсолютном выражении превысил результат 2021 г. на 9,2%, а в относительном – на 13,54%. Рост товарооборота оптовой торговли в 2022 г. достиг 55,9 млрд руб., что в абсолютном выражении на 12,4% больше уровня показателя в 2021 г., а в относительном – на 28,5% (таблица 2.1) [157; 158].

Анализ фактических данных показал, что сфера торговли и услуг ДНР в целом демонстрирует позитивную динамику объемов оптового, розничного товарооборота, количества объектов торговли, а также среднесписочной численности штатных работников. Экстраполяция тренда предыдущего периода на будущее иллюстрирует благоприятную перспективу роста ключевых показателей деятельности торговых организаций вследствие преодоления стагнации и нарастании признаков восстановления экономики в условиях сокращения военных действий и интеграции ДНР в экономическое пространство Российской Федерации.

Состоятельность прогнозных данных подтверждает коэффициент достоверности аппроксимации $R^2 = 0,9018$. Как следует из рисунка 2.1, сложившиеся закономерности на рынке торговли в ДНР сохранятся в ближайшей перспективе, а изменения товарооборота и численности работников будут иметь тенденцию роста. Однако в организациях отрасли также имеют место проблемы их функционирования и развития, на что указывают колебания уровней показателей, представленных на рисунке 2.1.

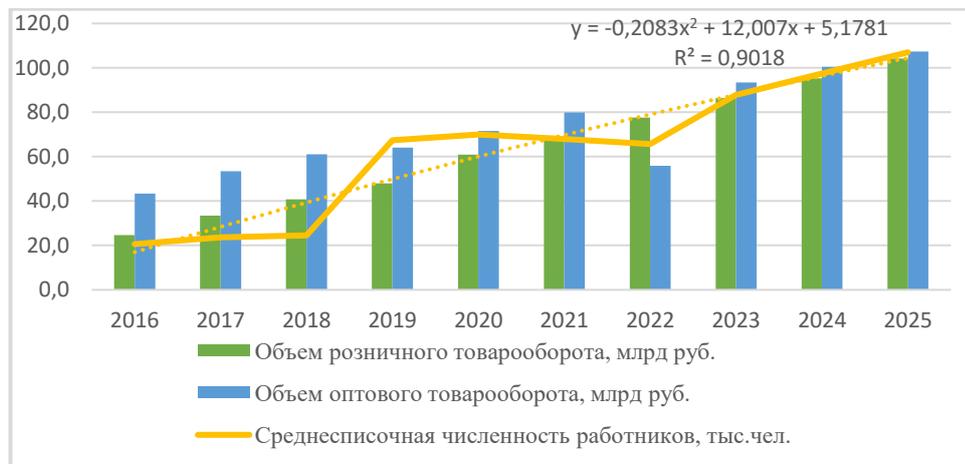


Рисунок 2.1 – Динамика роста объемов розничного и оптового товарооборота в ДНР за 2016-2023 гг. и прогнозные данные на 2024 -2025 гг. [составлено автором на основе 156-162]

Одновременно наблюдаются недостаточная обеспеченность непродовольственными товарами отечественных производителей; неудовлетворенность покупателей политикой ценообразования на отдельные виды товаров и услуг; кадровый голод; недостаточный уровень квалификации специалистов в сфере торговли и услуг, в частности, отсутствие у специалистов организаций необходимых компетенций, опыта и профессиональных навыков работы; система осуществления on-line торговли находится в начальной стадии развития. Продвинутые способы розничной торговли демонстрируют торговые сети, число которых в ДНР в 2023 г. составило 69 организаций. Отличительным маркером работы является увеличение ассортимента, который на сегодня в них насчитывает от 4 тыс. до 250 тыс. товарных наименований [157; 158]. На данный

момент выход крупных российских торговых сетей на рынок ДНР не предусмотрен, однако ожидается, что будут построены масштабные распределительные центры для обеспечения местных магазинов товарами. В этой связи в Корпорацию развития Донбасса поступили инвестиционные проекты по строительству двух таких центров в регионе, что позволит более эффективно контролировать ценообразование в регионе и снизить цены. Также ведутся работы по организации оптовых поставок товаров из других регионов России. Для сотрудников местных торговых сетей будет проведено обучение на базе Минпромторга России с целью повышения качества оказываемых услуг.

Следует отметить высокую популярность супермаркетов среди жителей Республики, предпосылками которой выступают широкий ассортимент товаров по доступным ценам, которые на 15-20% ниже, чем в магазинах «у дома» [163]. Их сильными сторонами также являются ответственное и централизованное управление всеми видами деятельности, тщательный подбор персонала, ориентированный на привлечение квалифицированных кадров, что позволяет реализовывать товары в сети по более низким ценам по сравнению с другими точками продаж, обеспечивая снижение средних издержек на единицу продукции.

Представленные в таблице 2.1 и на рисунке 2.1 данные убедительно демонстрируют тенденцию увеличения количества объектов торговли в ДНР за 2016-2023 гг. при одновременных колебаниях рынка в данный период. Прогноз товарооборота на 2024-2026 гг., построенный на основе тренда полиномиальной зависимости 2-ой степени, уравнение тренда и оценка достоверности аппроксимации R^2 , равная 0,9399, свидетельствуют о дальнейшем росте количества объектов в отрасли, что подтверждает пролонгированный тренд сложившихся закономерностей.

В таблице 2.2 и на рисунке 2.2 рассмотрены два варианта прогноза: привязка прогноза высокой вероятности показывает большие значения анализируемых показателей, которые могут проявиться при лучшем стечении обстоятельств и развитии событий на рынке Донецкой Народной Республики, а также при совершенствовании стратегического управления человеческими ресурсами.

Привязка прогноза низкой вероятности демонстрирует меньшие значения показателей, что отражено в столбце 4 приведенной таблицы данных.

Таблица 2.2 – Количество объектов торговли в ДНР в 2016-2023 гг. и прогноз на 2024-2026 гг. [составлено автором на основе 156-162]

Годы	Розничная торговля	Прогноз (розничная торговля)	Привязка низкой вероятности (розничная торговля)	Привязка высокой вероятности (розничная торговля)
2017	10322			
2018	10930			
2019	11941			
2020	13400			
2021	13366			
2022	13420			
2023	14357	14357	14357	14357
2024		15071	14179	15962
2025		15733	14837	16629
2026		16395	15495	17296

Одним из показателей стабилизации является исследуемый в работе спрос населения на бытовую технику и электронику, начиная с 2016 года, в котором 40% спроса приходится на hi-tech товары в ДНР [164].

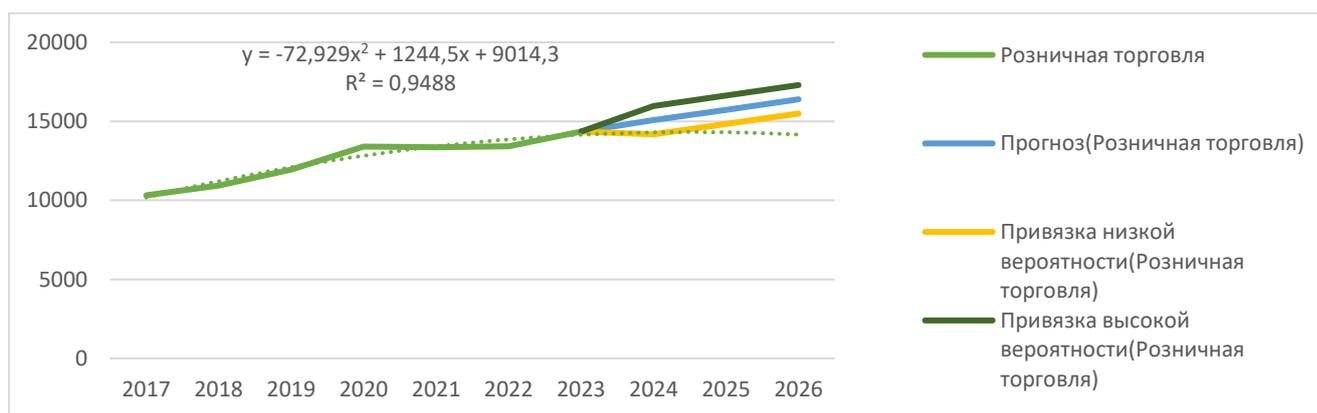


Рисунок 2.2 – Динамика роста количества объектов торговли в ДНР за 2016-2023 гг. и прогноз на 2024-2026 гг. [составлено автором на основе 156-162]

Общие тенденции рынка свидетельствуют о перспективах дальнейшего роста сферы торговли и услуг. В анализируемом периоде в ДНР улучшилась и ускорилась

процедура осуществления импортных операций, отмечался прирост продаж товаров премиального уровня, которые не относятся к категории предметов первой необходимости, в частности, высококласных гаджетов, моделей мощных игровых ноутбуков и др. [163; 164]. В целом приведенные данные подтверждают, что экономика ДНР в последние годы медленно, но неуклонно восстанавливается. Однако, чтобы глубже понять наблюдаемые явления, в т.ч. с учетом интеграции ДНР в Российскую Федерацию, необходимо взглянуть на рынок БТиЭ с более широких позиций. В материале «Обзор рынка бытовой техники в России» утверждается, что «всплески продаж бытовой техники часто наблюдаются во время экономических кризисов... Россияне, опасаясь обесценивания их сбережений, стремятся совершить крупные покупки, чтобы избежать их в будущем» [165].

Анализ фактических данных показал, что не только рынок БТиЭ ДНР в глубоко кризисный период 2014-2015 гг. находился в стагнации. Российский рыночный сегмент по продаже бытовой техники и электроники потерпел фиаско в 2015 г. вследствие значительной зависимости цен от зарубежной валюты, что постепенно преодолевается в настоящее время. Российский сегмент БТиЭ также переживал не лучшие времена в 2022 г. в силу известных причин – начала СВО и усиления западных санкций. Ведущие игроки несли значительные потери, которые вылились в миллиарды убытков для торговой сети «М.Видео-Эльдорадо», сопровождалась свертыванием сети Inventive Retail Group, сменой собственников торговой сети «Ситилинк» и т. д. Общий объем продаж БТиЭ в РФ уменьшился на 15,4%, составив к концу года 2,2 трлн рублей [166]. В 2023 году рынок БТиЭ в России начал восстанавливаться, прежде всего, в связи с ростом реальных доходов населения, а также проводимой государством политики импортозамещения, разработки соответствующих программ и возникновения параллельного импорта [167]. Прогнозируются тенденции роста рынка также в будущих периодах.

Произошла смена участников рынка, свободные ниши заняли рыночные акторы из Турции, Китая, Кореи, однако и у отечественных производителей появилась возможность развивать собственное производство. Доля

производителей электроники из РФ и СНГ на российском рынке выросла и достигла 32%. В втором квартале 2023 г. рынок БТиЭ начал восстанавливаться, а цены на бытовую технику выросли в среднем на 10-15%, и лишь в отдельных случаях – в 1,5 раза. Активное проникновение на рынок ряда восточно-европейских и азиатских компаний сопровождается ростом отечественного торгового ритейла, продаж на заказ и доставки в регионы проживания покупателя [167].

Современный анализ российского рынка по продаже БТиЭ ярко иллюстрирует необходимость обеспечения ряда обязательных конкурентных преимуществ, к которым следует отнести: широкий ассортимент предлагаемой продукции; гибкую и быструю реакцию продавцов на потребности в его изменении; поддержание низких цен; высокий уровень обслуживания, в т. ч. послепродажного сервиса; удобство совершения сделки и приобретения товара. Организации, не способные обеспечивать данный спектр услуг, как правило, либо поглощаются другими конкурентоспособными рыночными игроками, либо уходят с рынка. Целями действующих организаций в сфере продажи БТиЭ прежде всего являются: удержание завоеванных позиций в рыночном сегменте, расширение целевой аудитории, обеспечение роста ключевых финансово-экономических показателей функционирования. Широкая информированность покупателей еще до совершения покупки об ассортименте и товаре, соответствующем их бюджету, приводит к тому, что продавцы вынуждены не выходить за его рамки. Важным обстоятельством, с которым сталкиваются магазины продаж, является возможность априорного сравнения покупателями цен разных продавцов. Не является решением вопроса ставка на дифференциацию ассортимента, поскольку доминантой становится меньшая цена. Формируется новая модель поведения покупателя, которая восходит к основному потребительскому преимуществу, что приобретение в интернет-магазине более выгодно, чем покупка в магазине [168].

Согласно изданию «Ведомости», в 2023 г. было продано 332 млн единиц электронной продукции, из которых практически треть (106,2 млн) составили товары из Российской Федерации и СНГ, а наибольший удельный вес – товары из сегмента потребительской электроники – 35%, которые в

количественном выражении составили 27 млн единиц. Малая бытовая техника имела еще большую долю – 37% и объем продаж – 77 млн товаров. Крупная бытовая техника была представлена 22 млн проданных товаров, доля которых достигла 38% в общем объеме продаж. Наименьший объем приходился на категории телекоммуникационного оборудования и компьютерной техники: соответственно 20% от 114 млн единиц и 30% от 93 млн товаров [169].

Их ассортимент был представлен такими известными отечественными брендами, как «Витязь», «Яндекс», «Сбер», Irbis, VK, Vitek, Polaris, Kitfort, «Бирюса», «Аквариус», FPlus, «М.Видео-Эльдорадо» и др. Положительная динамика наблюдалась также в первом полугодии 2024 г., за этот период доля российских брендов и СТМ увеличилась в 2 раза по сравнению с аналогичным периодом 2023 года. В объемах продаж преобладали уже известные марки, новые бренды пока что не получили достаточной популярности [169]. В целом, следует отметить, конкуренция на рынке БТиЭ растет, нередко переходит на сетевой уровень, что, безусловно, требует создания эксклюзивных конкурентных преимуществ у всех участников рынка, в т.ч. вновь влившихся в него новых субъектов хозяйствования.

Таким образом, проанализировав ситуацию на российском рынке продажи бытовой техники и электроники, можно сформулировать закономерности его развития и особенности конкурентной борьбы на данном рынке, которые необходимо учитывать отечественным предпринимателям:

- угроза поглощения крупными участниками более мелких диктует необходимость разрабатывать стратегии конкурентоспособности организаций;
- появление новых брендов и новых продуктов на рынке БТиЭ требует мониторинга рынка на системной основе с целью выявления возникших стратегических разрывов в показателях и их своевременной ликвидации;
- важнейшими конкурентными преимуществами торговых организаций по продаже БТиЭ являются широкий и изменяющийся в соответствии с потребностями покупателей ассортимент товаров; цены, соответствующие бюджету потребителя; высокий уровень сервиса и удобство совершения покупки;

– особое внимание следует уделить развитию современной тенденции роста продаж через интернет, через интернет-магазины, которые формируют новые виды взаимодействия между покупателями и продавцами;

– необходимо осуществлять брендинг по отношению к крупным игрокам, действующим на национальном рынке продажи БТиЭ с целью следования за ними.

Данные тренды поведения для средних и индивидуальных предпринимателей чрезвычайно важны, чтобы обеспечить долгосрочную конкурентоспособность организаций на рынке.

Несмотря на положительные тенденции в сфере торговли, следует отметить, что в Республике наблюдается превышение цен на ряд товаров по сравнению с Ростовской областью. В результате проведенных мероприятий по мониторингу цен было произведено их снижение на ряд товаров [170]. Однако следует констатировать, что на территории Республики нет федеральных торговых сетей, ритейл, при этом как для производителей, так и для торговых организаций, рынок отличается высокими затратами на логистику, бензин, горюче-смазочные материалы и др. Проверки установили, что данные обстоятельства также явились факторами превышения цен над рекомендованными. В целях их регулирования была усилена публичная отчетность по результатам проверок [170].

Следует отметить, что рост продаж БТиЭ в большой степени достигается благодаря продуманной и гибкой государственной политике Республики в области внутренней торговли, которая базируется на осуществлении мер по обеспечению устойчивого и конкурентоспособного развития коммерческих торговых структур. Государственная поддержка обеспечивает: проведение комплекса мероприятий, направленных на создание современной нормативно-правовой базы, активное развитие предпринимательства, применение различных форм государственно-частного партнерства, восстановление и расширение потребительского рынка товаров и услуг, решение задач клиентоориентированности и удовлетворения растущих запросов потребителей, их обеспечения востребованными, доступными по цене и соответствующими по показателям качества товарами, что создает

предпосылки формирования конкурентных преимуществ и результативной системы управления ЧР и накопления ЧК в отрасли.

В непростое для Республики время, когда на повестке дня стоят сложные и трудно решаемые задачи возрождения экономики, необходимо выбрать факторы, знание которых позволит выработать адекватные управленческие воздействия на рынок продажи БТиЭ в ДНР и нивелировать негативное влияние ряда факторов на развитие отрасли. Факторы-детерминанты, представленные на рисунке 2.3, являются основными причинами, устранение которых неизбежно обеспечит стабильность и перспективы дальнейшего роста рынка. В условиях ограничений, вызванных продолжением военно-политического конфликта, последствиями коронавирусной инфекции, дефицита человеческих ресурсов и квалифицированных кадров, значительный импульс получила современная форма онлайн-торговли, показав свои возможности и преимущества. Для торговых организаций они состоят в том, что покупатель на дистанции может сделать заказ и оплатить товар или услугу через сеть Интернет, которая таким образом обеспечивает развитие современных платежных систем. В качестве инструментов для роста организаций и объемов товарооборота, создания удобных условий для приобретения товаров и услуг возможно использовать сайт или торговые площадки, выполняющие функции виртуальных магазинов, которые одновременно удовлетворяют и заказчика, и исполнителя заказа. Новый тип взаимоотношений на рынке продаж БТиЭ является также перспективным источником поддержки и развития малого и среднего бизнеса, способствуя решению острой проблемы масштабирования целевых аудиторий покупателей. Благодаря интернет-продажам открывается возможность предоставить товары и услуги большим группам потенциальных покупателей на разных территориях Республики.

Приоритетными направлениями государственной политики ДНР в сфере внутренней продажи БТиЭ в 2025 г., как и в предыдущие периоды, остаются: совершенствование нормативно-правового государственного регулирования экономических отношений в сфере потребительского рынка, обеспечение защиты прав и законных интересов продавцов и потребителей в процессе торговой

деятельности, поддержка развития предпринимательства и отечественных производителей.



Рисунок 2.3 – Факторы, оказывающие негативное влияние на состояние организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР [составлено автором на основе 171]

Для оптимизации логистических цепочек и снижения стоимости логистических услуг в ДНР ставятся вопросы строительства и модернизации распределительных центров торговых сетей, процедур субсидирования логистических организаций, привлечения федеральных грузоперевозчиков и обеспечения их финансовой поддержки. Одновременно в сложившихся условиях драйвером роста экономики коммерческих торговых структур может быть государственное дерегулирование в части количества проверок их деятельности со стороны органов государственного контроля и надзора. Положительное влияние на развитие торговли может оказать сокращение числа плановых проверок в рамках государственного контроля (надзора). Однако отказаться от них полностью невозможно, поскольку на рынке продажи БТиЭ, как и в других отраслях ДНР,

имеют место нарушения как со стороны крупных торговых сетей, так и индивидуальных предпринимателей. Нехватка квалифицированных кадров касается прежде всего экспедиторов и водителей, число которых в условиях военных действий уменьшилось. Магазины «в шаговой доступности», пользуясь монополистическим компонентом своего положения вследствие недостатка точек продаж в городах, позволяют необоснованное завышение цен на продаваемые товары, которое приводит к вынужденному принятию мер контроля. В торговле также часто происходят нарушения правил поведения как со стороны крупных сетей, так и мелкого бизнеса, что привело к принятию нормативно-законодательных актов для урегулирования действий участников рынка в ДНР. Осуществляется ужесточение законодательства в сфере развития торговой деятельности, особенно мелкорозничной, что может вынудить ряд субъектов покинуть рынок. Отсрочка маркировки товаров, с одной стороны, позволяет торговым структурам проводить процедуру маркировки менее болезненно, а с другой – может негативно сказаться на снижении объемов продаж и выручки республиканских производителей. Среди проблем, которые необходимо решить для восстановления экономики в сфере торговли и услуг в полном объеме с учетом интеграции деокупированных территорий ДНР в состав Российской Федерации, следует выделить также те, которые обобщены в таблице 2.3.

Наличие перечисленных проблем приводит к уменьшению объемов реализации товаров БТиЭ, обуславливая определенное сжатие рынка. Противовесом становятся прогрессивные формы обслуживания покупателей, к которым относятся, в частности, заказы по телефону, объявления, интернет-продажи и др., действующие в противоположном направлении. Нарушения в цепочках поставок также отрицательно влияют на хозяйствующих субъектов, которые в этом случае вынуждены сокращать объемы продаж или даже законсервировать предпринимательскую деятельность. Деокупация территорий может стать фактором нарушения хозяйственных цепочек между производителями и оптовиками и подорвать основы бизнеса, а крупные торговые сети ДНР в настоящее время не имеют доступа на деокупированные территории.

Таблица 2.3 – Проблемы обеспечения населения ДНР и деокупированных территорий товарами БТиЭ [составлено автором на основе 171; 172]

Проблема	Содержание
Отсутствие необходимой инфраструктуры	полное или частичное разрушение и повреждение торговых помещений, складов, рынков и торговых рядов
Нерациональное использование объектов нежилой застройки	наблюдаются случаи заброшенности и отсутствия собственников
Необходимость реконструкции объектов торговли и услуг	изношенность торговых мест и несоответствие санитарно-эпидемиологическим нормам и требованиям
Ограниченный охват территории	в удаленных населенных пунктах отсутствуют объекты торговли необходимыми товарами
Угроза гуманитарной катастрофы	в прифронтовых населенных пунктах и зонах боевых действий отсутствует торговля товарами первой необходимости, что создает ажиотажный спрос на них
Доступность зарубежных интернет-магазинов	ослабляет внутренний спрос на отечественные продукты отрасли БТиЭ
Доставка товаров на деокупированные территории	осложняется в связи с повреждением дорожного покрытия и наличия заминированных участков
Защита прав потребителей на деокупированных территориях	затруднена из-за недостатка информации у населения о своих правах
Не обеспечивается принцип инклюзивности услуг	отсутствуют условия для беспрепятственного доступа людей с ограниченными физическими возможностями
Некачественные и небезопасные товары и услуги	могут предоставляться недобросовестными участниками торгового процесса

Цены на товары также растут в связи с усугублением кризисных явлений на освобожденных территориях, в частности, вследствие колебаний валютных курсов, недобросовестного поведения стейкхолдеров и др. Наконец, следует сказать, что часть квалифицированных кадров в сфере торговли была мобилизована или эвакуирована, что также усугубило ситуацию [171]. Выходом из сложившегося положения является устранение всех названных причин и полное решение всех перечисленных проблем. Уровень развития сферы торговли, в т. ч. продажи БТиЭ, зависит от соответствия компетенций задействованных в ней ЧР требованиям времени, а значит, от объема накопленного ЧК, его совершенства и вклада в деятельность торговых организаций. Основными критериями оценки вклада являются показатели экономической и социальной эффективности и результативности труда, которые имеют целый ряд измерителей и будут представлены в следующих разделах работы. Данный аспект тесно коррелирован с общеэкономической проблемой современной потребности рынка труда в кадрах,

которые стремятся к обучению и развитию на протяжении всей своей жизни. Соответственно, освоение нового должно происходить постоянно также в сфере торговли. Непрерывное образование, повышение квалификации, подготовка и переподготовка кадров позволят нарастить человеческий капитал, от чего выиграет и экономика торговых организаций, и национальная экономика в целом.

2.2. Инструментарий и оценка стратегического управления человеческими ресурсами на основе человекоориентированного подхода в организациях по продаже бытовой техники и электроники на рынке Донецкой Народной Республики

В современной отечественной экономике отслеживается набирающая силу тенденция расширения и развития торговых сетей, которые постепенно занимают ключевые позиции в сфере оптовой и розничной торговли предметами БТиЭ на рынке Донецкой Народной Республики. Темпы их роста отличаются в различных рыночных сегментах продаж, однако международная и национальная практика подтверждают, что объединение точек сбыта в общую торговую сеть является перспективным трендом ее модернизации и роста. Торговые сети обеспечивают увеличение товарооборота при снижении издержек обращения, ускоряют движение денежных потоков относительно ритейла, повышают конкурентоспособность организаций отрасли. В большой степени данная трансформация влияет на улучшение качества менеджмента в торговой сети, становление систем HRM и развитие их структурных элементов [173, с. 9]. На российском рынке обретают масштабы и динамику роста интернет-продажи, позволяя благодаря цифровым технологиям заместить редкие человеческие ресурсы инновационными системами достаточно развитого

искусственного интеллекта и повысить эффективность функционирования торговых организаций [173, с. 9].

Переход на этап цифровой трансформации экономики требует подготовки условий для ее последовательного и безболезненного внедрения в практику деятельности организаций торговли. Возникает острая необходимость проведения углубленной диагностики и анализа состояния торговых организаций с точки зрения регулярной оценки их ЧР по наиболее значимым параметрам, что позволяет определить актуальные проблемы и сферы развития ЧР и ЧК. В работе Е. П. Инчиной утверждается, что «в условиях жесткой конкуренции востребованы хорошо образованные, высокопроизводительные, одаренные, обладающие уникальными знаниями, умениями и навыками работники, потенциал которых можно отнести к конкурентным преимуществам человеческого капитала. Для каждой организации наличие таких сотрудников является залогом ее перспективности и конкурентоспособности на отраслевом рынке» [175, с. 74-75].

Организации в сфере продажи БТиЭ, действующие на рынке ДНР, включенной в состав Российской Федерации, являются сложноструктурированными системами, которые проходят этапы технологических и организационных трансформаций, предполагающих их консолидацию в рамках предпринимательской деятельности единой торговой сети. Новыми прогрессивными, однако не до конца сформированными направлениями развития организаций, выступают векторы интеграции стратегий торговых коммерческих структур. Отдельная организация одновременно стремится сохранить свою индивидуальность в рамках сети, создать исключительные конкурентные преимущества и повысить конкурентоспособность ЧР, ЧК и организации в целом на основе наиболее значимых стратегических императивов, человеко- и клиентоориентированности. Радикальные сдвиги в конфигурации отечественных торговых сетей стимулируют их активней обращаться к системам HRM, передовым научным методам управления ЧР, применяя для этих целей, в большой степени на интуитивном уровне, постулаты теории стратегического менеджмента. Технологии HRM, или HR-tech, обретают характеристики комплексной системы управления ЧР

и ЧК, ориентированной на создание единого целевого, технологического и информационного пространства эффективного использования трудового, интеллектуального и культурного потенциалов работников, руководителей и менеджеров HR-службы организаций [176; 177].

Как продуктивный инструмент исследования социально-экономического положения торговых организаций, в частности, по продаже БТиЭ на рынке ДНР, в работе предложен структурный мониторинг состояния организаций на основе декомпозиции контекста исследований на ключевые сегменты, которая осуществлена на базе методов стратегического управления и планирования по ряду критериев, позволивших охарактеризовать содержание стратегических разрывов, или стратегических пробелов, существующих в их деятельности. Авторы В. И. Кабалина и О. В. Мондрус в работе [178, с. 6] обосновали важность исследований в контекстах, опираясь на идеи методологического аппарата, наработанного плеядами ученых, начиная с 90-х годов XX столетия. Контексты, по утверждению В. И. Кабалиной и О. В. Мондрус, являются «...основой для большинства теорий в области менеджмента». Приведем еще одну цитату из данной работы: «Под контекстуализацией, с теоретической точки зрения, мы понимаем конструирование объяснительной модели формирования в компании системы управления талантами как процесса взаимодействия ее элементов и факторов внешнего и внутреннего контекста организации на глобальном, национальном, отраслевом, организационном и индивидуальном уровнях» [178, с. 8]. В данном исследовании контекстуальный подход применен для моделирования архитектоники и сегментирования характеристик рынка по продаже БТиЭ в ДНР с целью проведения структурного мониторинга состояния его важнейших структурных составляющих и выявления ключевых факторов влияния на них. Его основополагающими результатами стали комплексная оценка параметров функционирования организаций по продаже БТиЭ в ДНР в контекстуальном аспекте и возможность ее использования для выработки стратегии управления ЧР, ЧК и талантами в организациях. На первоначальном этапе идея контекстуализации легла в основу построения объяснительной модели

структурного мониторинга, проведенного с применением кибернетического принципа иерархической декомпозиции, который позволил выделить в структуре отрасли важнейшие составляющие стратегического УЧР. Целью декомпозиции «целого на части» являлось обеспечение необходимой степени детализации и выявления факторов воздействия внешней и внутренней среды на организации отрасли в формате ее акцентных композитных блоков, или стратегических целевых сегментов (далее – СЦС). Концептуализация предложенного научно-методического подхода структурного мониторинга с применением метода декомпозиции осуществлена на базе теоретических положений стратегического УЧР, которые были исследованы в первой главе диссертации.

В условиях десятилетнего политико-экономического кризиса в ДНР, отсутствия необходимых финансовых и материально-технических ресурсов эффективное управление ЧР и ЧК становится важнейшим инструментом возрождения экономики Республики, восстановления довоенных уровней ее развития и дальнейшего роста. При переходе на цифровую платформу функционирования коммерческих структур актуализируется парадигма организационно-информационного контекста управления с целью определения источников информации, создания информационной системы для обеспечения своевременной и всесторонней оценки данных, необходимых для анализа и принятия решений по управлению ЧР и ЧК с целью полноценного использования их потенциала и повышения эффективности функционирования торговых организаций.

Архитектоника и сегментирование стратегических позиций (далее – СП) организаций по продаже БТиЭ в ДНР позволяют осуществить кардинальные стратегические изменения, которые возможно провести на базе результатов, полученных в ходе иерархической декомпозиции и структурного мониторинга характеристик организаций отрасли. Стратегические изменения необходимы для преодоления стратегических разрывов в управлении торговой организацией и формирования стратегий управления ЧР, ЧК или «управления талантами» («Talent management», далее – ТМ), как показано на рисунке 2.4 [178-180].



Рисунок 2.4 – Архитектоника и сегментирование стратегических позиций организаций по продаже БТиЭ в ДНР [составлено автором]

Как следует из схемы, элементы архитектуры и сегментирования СП организаций по продаже БТиЭ в ДНР, последовательно раскрытые через их составляющие, являются этапами и процедурами структурного мониторинга, результаты которого становятся источником данных для разработки корпоративной (деловой) стратегии организации во взаимосвязи со стратегией УЧР. Объяснительная модель требует качественной информационной поддержки и постоянного мониторинга на принципах push или pull, как показано в графах таблицы 2.4.

Данные таблицы наглядно демонстрируют, что на первом этапе структурный мониторинг стратегических позиций организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР, позволил выделить три стратегических целевых сегмента (СЦС), а именно: СЦС 1, СЦС 2 и СЦС 3.

Таблица 2.4 – Стратегические целевые сегменты (СЦС) структурного анализа стратегических позиций организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР в формате направлений мониторинга [составлено автором]

Источники информации	Направления мониторинга рынка и организаций	Операции с источниками в рамках моделей push или pull
1	2	3
СЦС 1 - Стратегические позиции (СП) организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР		
<p>Официальная государственная статистика РФ и ДНР. Международные базы данных в сфере экономической информации. Финансово-экономическая и бухгалтерская отчетность торговых организаций. Нормативно-законодательная база.</p>	<p>Закономерности, тенденции и прогнозы состояния отечественного и мирового рынков. Тренды изменения СП и факторов развития отрасли. Анализ среды по акцентным составляющим: имидж и репутация, гудвилл, конкуренция, устойчивость, лидерство, техническая оснащенность, инновационность.</p>	<p>Характеристика СП организаций в тренде новых тенденций в национальной и региональной экономике. Выявление и оценка проблемных факторов в контексте прогнозирования внешней среды и выработки стратегических решений в торговых организациях.</p>
СЦС 2 - Стратегический менеджмент и HR-менеджмент организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР на основе человекоориентированного подхода		
<p>Единая информационно-статистическая система ДНР. Сайты социальных сетей. Научно-техническая отраслевая информация. Аналитические отчеты организаций на уровне региона.</p>	<p>Организационная структура. Система стратегического управления ЧР как генеральное направления их развития. Стратегии совершенствования стратегического управления ЧР. Формирование стратегических наборов с учетом специфики функционирования организаций.</p>	<p>Анализ уровня и особенностей стратегического управления, в т.ч. ЧР и ЧК. Оценка системы стратегического УЧР в формате HRM.</p>
<p>Территориальные источники информации и муниципальная статистика предоставления объективных и своевременных финансово-экономических данных.</p>	<p>Организационная структура. Система стратегического управления ЧР. Стратегии и программы достижения целей согласно постулатам концепции человекоцентризма и человекоориентации.</p>	<p>Наличие и предпосылки совершенствования системы УЧР. Место и роль ЧК в системе стратегического УЧР. Разработка технологий HRM и ТМ.</p>

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3
СЦС 3 - Конкурентоспособность человеческих ресурсов и человеческого капитала организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР		
Официальная государственная статистика РФ и ДНР. Сайты социальных сетей. Научно-техническая отраслевая информация. Аналитические отчеты организаций и их подразделений. Корпоративные источники информации (пресс-релизы, сайты, отчеты эмитента, проспекты эмиссии, финансовая и нефинансовая отчетность и др.)	Конкурентоспособность ЧР и ее связь с конкурентоспособностью ЧК. Использование цифровых и информационных технологий. Уровень денежного (материального) и нематериального стимулирования ЧР. Повышение производительности труда как фактор роста конкурентоспособности ЧР и организации. Уровень постоянства и текучести кадров. Приверженность ЧР ценностям организации.	Условия конкуренции: финансовые; ресурсные (материальные и нематериальные). Оценка возможностей и угроз для формирования системы СУ ЧР. Оценка сильных и слабых сторон торговых организаций в контексте накопления ЧК. Обучение и переподготовка кадров для повышения конкурентоспособности ЧР и ЧК.

Они актуальны с позиций контекстуализации проблемы и исследования стратегических позиций организаций отрасли. Для СЦС определены направления мониторинга и факторов воздействия на организации во внешней и внутренней среде, а также операции с источниками информационных данных в рамках моделей push или pull, которые основываются на прогнозах и получении конкретного заказа на товар. Для проведения структурного мониторинга в работе были применены системный, комплексный и интегративный подходы, позволяющие повысить обоснованность выводов о состоянии и целях развития торговых коммерческих структур по продаже БТиЭ на рынке ДНР, их человеческих ресурсах и человеческом капитале. Предложенный подход позволяет осуществить контекстуализацию управления ЧР и его ЧК с позиций учета совокупности стратегических факторов, которые оказывают влияние на торговую организацию не по отдельности, а в их взаимосвязи и последовательности, а также сконструировать объяснительную модель формирования системы стратегического УЧР как процесса взаимодействия ее элементов и факторов внешнего и внутреннего контекста организации. На следующем этапе исследования объяснительная модель может лечь в основу построения матрицы стратегического

SWOT-анализа и механизма стратегического УЧР, необходимого для формирования и внедрения стратегии управления «талантами», на которых может быть возложена ответственная миссия по восстановлению разрушенной в результате затяжного военно-политического конфликта экономики.

Внешние отраслевые факторы, соединяясь с внутренними, влияют на стратегию, а также структуру организации и внутреннюю корпоративную культуру, оказывая непосредственное воздействие на программы ее реализации. В основе программ лежит конкурентная стратегия как разновидность одной из наиболее актуальных стратегий УЧР, ЧК, способных улучшить практику управления организациями [178, с. 298; 181]. Сегментирование рынка выступает эффективным инструментом сканирования его состояния и диагностирования проблем, которые могут привести к возникновению стратегических разрывов в показателях деятельности. Решением вопроса является актуальная на сегодня контекстуализация, воссоздающая картину целого из отдельных системообразующих элементов.

В формате трех СЦС, которые с разных сторон раскрывают деятельность организаций по продаже БТиЭ в ДНР, исходя из постулатов теории стратегического планирования и управления были выбраны их следующие критерии-контексты:

- 1) исследование состояния организаций в формате их стратегического позиционирования во внешней среде в рамках стратегического целевого сегмента 1, или СЦС 1;
- 2) стратегический менеджмент и HR-менеджмент как внутриорганизационные составляющие структурного мониторинга (СЦС 2);
- 3) конкурентоспособность ЧР и ЧК как доминантная агрегированная компонента, которая является связующим звеном между внешней и внутренней средами торговых организаций (СЦС 3).

Иерархическая декомпозиция СП организаций в рамках архитектоники процессов структурного мониторинга позволила создать информационный банк данных об основных факторах влияния на организации по продаже БТиЭ в ДНР.

На основе трехкомпонентного структурного мониторинга, проведенного с применением принципов системной иерархической декомпозиции, ядром которого является человекоориентированный подход, произведена комплексная оценка состояния организаций по продаже БТиЭ в ДНР на основе совокупности выбранных критериев. Как следует из схемы структурного мониторинга, три сегмента внешней и внутренней среды организаций были сконструированы, изучены и оценены с применением постулатов стратегического управления и планирования, эвристического метода балльных оценок и математического обоснования их состоятельности посредством расчетов коэффициента конкордации Кендалла и критерия Хи-квадрат Пирсона (рисунок 2.5). Рассмотрим их последовательно.

Отметим, что центральным элементом в технологии является СЦС 3 «Конкурентоспособность ЧР (ЧК) и организаций», к которому закономерно подводит структурный мониторинг двух первых сегментов состояния внешней и внутренней среды организаций, рассмотренный в рамках современного контекстуального подхода. Практика управления ЧР и ЧК рассматривалась с позиций контекстуализации неуправляемых факторов внешней среды и факторов внутриорганизационной системы, которые находятся в сфере компетенции ее высшего менеджмента. Контекстуализация проводилась также для выявления конкурентных преимуществ и стратегических разрывов, стимулирующих факторов и факторов демотивации ЧР, а также процессов накопления ЧК и талантов.

Сделаем акцент на том, что структурный мониторинг необходим для дальнейшей диагностики и использования инструментария стратегического анализа в организациях по продаже БТиЭ в ДНР. Он ориентирован на отбор наиболее значимых факторов, необходимых для принятия решений, прежде всего в системе HRM, и организации в целом. Стратегический анализ может быть проведен в рамках четырех- и восьмипольной SWOT-матрицы, предполагает выбор стратегических мероприятий развития бизнеса с позиций сильных и слабых сторон внутренней среды организаций, а также возможностей и угроз, которые возникают в их внешней среде, и формирование на этой основе стратегий УЧР.



Рисунок 2.5 – Технология структурного мониторинга организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР на основе человекоориентированного подхода с помощью метода декомпозиции систем [составлено автором]

Ключевые факторы являются фундаментом для последующего количественного и качественного SWOT-анализа и построения его восьмипольной матрицы, позволяющей более обоснованно сформулировать перечень результативных мер в формате стратегического УЧР с целью наращивания высококвалифицированного человеческого капитала [182].

На рисунке 2.6 представлены 7 итераций алгоритма оценки стратегических факторов отрасли по продаже БТиЭ на рынке ДНР, позволяющих провести комплексный структурный мониторинг в рамках системы HRM. Структурирование стратегического планирования (СП) организаций, произведенное на примере организаций отрасли по продаже БТиЭ, создало возможность оценить их состояние с помощью системного подхода, постулатов теории стратегического управления и планирования, а также метода балльных оценок в формате математического метода ранжирования факторов и определения численных значений рангов, как показано в рамках блок-схемы, представленной на рисунке 2.6.

В рамках предложенного алгоритма проведена проверка мнений экспертов на согласованность и достоверность на основе расчета коэффициентов конкордации Кендалла в программной оболочке Microsoft Excel [183]. Процедура предполагает привлечение высококвалифицированных экспертов, владеющих вопросами теории экономического анализа, стратегического планирования и управления, постулатов системного, кибернетического и синергетического междисциплинарного подходов, способных исследовать сложившуюся в отрасли ситуацию и обеспечить надежной информацией руководителей и топ-менеджеров организаций для принятия оптимальных управленческих решений (Приложение Б).

Единство использования всех представленных научных подходов и их апробация на примере рынка БТиЭ в ДНР создают надежный фундамент для исследования и раскрытия неисчерпаемого физического, интеллектуального, инновационного, креативного и духовного потенциалов человеческих ресурсов в сфере, в частном случае, торговой деятельности. Они воплощаются в ЧК, который увеличивается при росте инвестирования в него, а его реализация на практике обеспечивает удовлетворение интересов индивида и организации в целом.



Рисунок 2.6 – Алгоритм структурного мониторинга стратегических позиций организаций по продаже БТиЭ в ДНР [составлено автором]

Содержательная характеристика выбранных стратегических позиций дана в столбце 2 таблицы 2.5. Она детализирует важнейшие параметры состояния каждой из стратегических позиций согласно критериям конкурентных преимуществ организаций, позволяет выявить стратегических разрывы в ключевых параметрах их деятельности и потребность в стратегических изменениях. Их комплексная оценка и осуществление в рамках разработанного алгоритма систематизируют процесс исследования стратегических позиций и факторов, действующих в отрасли по продаже БТиЭ на рынке ДНР.

Таблица 2.5 – Анализ стратегических позиций организаций по продаже БТиЭ на рынке Донецкой Народной Республики [составлено автором]

Стратегические позиции (СП) и их составляющие	Оценка стратегических разрывов и стратегических изменений
1	2
СЦС 1: Положение организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР	
1. Имидж и репутация на рынке и в среде стейкхолдеров: совокупность оценок со стороны покупателей, конкурентов, партнеров, поставщиков, общественных организаций, СМИ, персонала, на основе которых формируется гудвилл организации	<p>Рейтинг бизнеса на рынке повышается, однако еще не достиг уровня достаточно известного клиентоориентированного бренда.</p> <p>Деловая репутация: развиваются взаимосвязи в среде влиятельных стейкхолдеров с акцентом на доверительные отношения.</p> <p>Рыночная репутация: обеспечение расположенности целевых аудиторий и улучшение взаимодействия с поставщиками для уменьшения цен на продукцию, в т.ч. для получения скидок по предоплате, бесплатных образцов, других льгот.</p> <p>Корпоративная репутация: ориентация на ценности cosio-cultural, обретение их реального статуса и силы.</p>
2. Уровень конкуренции в отрасли: высокий, рынок поделен между множеством продавцов, борющихся за свою долю на рынке	<p>Имеет место растущая конкуренция между организациями в рыночном сегменте за целевые аудитории покупателей и достижение исключительных конкурентных преимуществ.</p> <p>Накопленный опыт работы создает предпосылки для выбора одной из стратегий конкуренции относительно ключевых игроков и для борьбы за лидерство на рынке отдельной организации.</p>
3. Устойчивость как характеристика положения организаций на рынке	<p>Устойчивость как проявление эффективности деятельности организаций выступает одной из ведущих целей совместно с целью повышения конкурентоспособности организаций.</p>
4. Стремление к лидерству организаций	<p>Стремление к лидерству организаций является недостаточно оформленным императивом и ставится как перспективная цель их дальнейшего роста.</p>
5. Конкурентоспособность организаций: в текущем и будущих периодах, определенная в фокусе удовлетворения потребности, вкусов и новых предпочтений покупателей	<p>Организации имеют потенциально высокий уровень конкурентоспособности в силу развития целевых рынков продаж БТиЭ, а также возможностей расширения рынков вследствие интеграции в РФ.</p> <p>Требует улучшения, активизации и разнообразия форм рекламная деятельность для формирования большей лояльности у покупателей и предоставления спектра стимулирующих бонусных и скидочных программ, предложений, мотивирующих потребителей на рост покупок.</p>
6. Качество обслуживания покупателей: клиентоориентированность, доброжелательность, выполнение обязательств, разнообразие методов обслуживания покупателей	<p>Инновационная характеристика - переход к электронным продажам товаров через формирующиеся торговые сети и интернет-магазины, продажа по каталогам и с помощью проспектов, буклетов, телефонных разговоров.</p> <p>Недостаточно развитые формы обеспечения роста их посещаемости, конверсии, повторных посещений, отзывов покупателей интернет-магазина.</p>

Согласно алгоритму, для этих целей, прежде всего в формате СЦС 1, была осуществлена декомпозиция агрегированных составляющих СП и факторов организаций, представленных в столбце 1 таблицы 2.5, на их предметные компоненты с учетом факторов клиенто- и человекоориентированности. Их оценка была сделана компетентными специалистами в сфере торговой деятельности, которые производили отбор наиболее значимых стратегических позиций (СП) организаций, соединяющих внешне- и внутриорганизационные контексты реализации их функциональных характеристик (столбец 1). Далее процедура последовательно осуществлена согласно итерационному алгоритму мониторинга и оценки стратегических позиций (СП) и факторов организаций отрасли. В рамках детализированного структурного мониторинга они широко раскрывают текущие и возможные в будущем характеристики организаций, а также стратегические разрывы количественного и качественного характера.

Последовательно были проведены следующие этапы структурного мониторинга в рамках контекстуального подхода и архитектоники процесса, позволившего в конечном счете получить обоснованную математическую оценку параметров анализа:

Этап 1. Создание фокус-группы из 5 экспертов, выбранных согласно критериям разносторонних ключевых аспектов деятельности специалистов организаций по продажам БТиЭ на рынке ДНР.

Этап 2. Оценка степени значимости характеристик деятельности организаций посредством присвоения им численного ранга.

В рамках мониторинга выполнено требование математического метода ранжирования, согласно которому фактору с наивысшей оценкой присваивается ранг 1. Если несколько факторов окажутся с позиций эксперта равнозначными, он должен присвоить им одинаковый ранговый номер.

На основе анкетного опроса, проведенного согласно действиям, представленным в Приложении Б.8, для данных стратегического целевого сегмента (СЦС) 1 «Стратегические позиции организаций БТиЭ на рынке ДНР» была составлена сводная матрица рангов СП (таблица 2.6). В ней установлены ранговые

номера СП данного сегмента и произведен расчет коэффициента конкордации Кендалла с целью определения согласованности мнений экспертов фокус-группы. Число исследованных стратегических позиций составило n , где $n = 6$; число привлеченных специалистов-экспертов – m , где $m = 5$. Таблица построена по правилу, что фактору (СП) не рекомендуется ставить ранг выше значения 1 и ниже значения, равного количеству параметров (в данном случае $n=6$).

В таблице нашли отражение результаты аналитического этапа описания СП в разрезе ряда актуальных характеристик организаций отрасли, в частности, таких как имидж и репутация организаций на рынке, наличие корпоративной (деловой) стратегии и стратегии управления человеческими ресурсами, ориентированной на принципы и постулаты концепции человекоцентризма в измерениях гуманистического подхода. Он реализует идеи человекоцентризма и человекоориентации, которые, в единстве с принципами экономического и организационного подходов, способны повысить конкурентоспособность человеческих ресурсов и торговой организации в целом.

Таблица 2.6 – Расчет коэффициента конкордации Кендалла для СЦС 1 «Стратегические позиции организаций по продаже БТиЭ на рынке Донецкой Народной Республики»

СП (n)	Эксперты (m)					$d_i = \sum_{j=1}^m R_{ij}$	$D_i = d_i - \bar{d}$	D_i^2
	1	2	3	4	5			
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	6	6	5	6	5	28	11,83	140,03
2	2	2	1	1	3	9	-7,17	51,36
3	5	4	2	4	1	16	-0,17	0,03
4	4	5	3	5	6	23	6,83	46,69
5	1	1	1	2	2	7	-9,17	84,03
6	3	3	1	3	4	14	-2,17	4,69
						97		327

В таблице представлены оценки СП организаций в отрасли для СЦС 1, проведенные 5-ю экспертами по 6 стратегическим позициям, или факторам (столбцы 2-6), и рассчитаны их математические оценки, которые показаны в

столбцах 7-9. Это прежде всего суммы квадратов отклонений рангов от среднего значения. Расчеты всех показателей были произведены в программной оболочке Microsoft Excel согласно соответствующему алгоритму [183].

Этап 3. На основе данных таблицы 2.4 в поле экспертных оценок были установлены ранги факторов в диапазоне от 1 до 6, отражающие мнение специалистов относительно состояния СП и факторов СЦС 1. Проверка согласованности мнений экспертов была проведена с помощью расчета коэффициента конкордации W , который в общем виде определяется по формуле:

$$W = \frac{\sum_{i=1}^m D_i^2}{\frac{1}{12} m^2 (n^3 - n) - m \sum_{j=1}^L T_j}, \quad (2.1)$$

где n – число оцениваемых объектов (СП, или факторов, сегмента 1); m – количество экспертов, или число ранговых последовательностей; D_i – отклонение ранга от среднего значения; D_i^2 – квадраты отклонений рангов от среднего; T_j – сумма числа связок, или повторяющихся элементов, в оценках j -го эксперта.

T_j вычисляется по формуле:

$$T_j = \sum_{l=1}^L (t_l^3 - t_l), \quad (2.2)$$

где t_l – количество элементов в l -й связке для j -го эксперта, или количество повторяющихся элементов, L – число связок, или видов повторяющихся элементов, j -го эксперта.

Поскольку связанные элементы в поле оценок отдельных экспертов отсутствовали, данный компонент не учитывался в формуле коэффициента конкордации Кендалла, и расчет производился по упрощенной формуле, без учета последней составляющей в ее знаменателе [183]:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)}, \quad (2.3)$$

где $S = \sum_{i=1}^m D_i^2$ – сумма квадратов отклонений рангов от среднего значения.

Среднее значение \bar{d} было определено по формуле:

$$\bar{d} = \frac{\sum_{j=1}^n \sum_{i=1}^m R_{ij}}{n}, \quad (2.4)$$

где R_{ij} – значение ранга i -го фактора, установленное j -м экспертом в таблице балльных оценок.

Этап 4. Итоговым значением коэффициента конкордации Кендалла, согласно вычислениям, для СЦС 1 стало $W = 0,747$, что свидетельствует о достаточно высокой достоверности полученных результатов.

Окончательная проверка нулевой гипотезы H_0 о том, что мнения экспертов не согласуются между собой (H_0 верна и $W = 0$), была проведена с помощью критерия Хи–квадрат Пирсона. Для этого было вычислено эмпирическое значение χ^2 по формуле:

$$\chi^2 = m(n - 1) * W. \quad (2.5)$$

Сравнение χ^2 эмпирического с критическими значениями критерия Хи-квадрат для числа степеней свободы $df = 6 - 1 = 5$ и при уровне значимости $\alpha = 0,01$ показало, что табличное значение равняется 15,01.

Был сделан следующий вывод. Поскольку уровень коэффициента конкордации W высок ($W = 0,747$), эмпирическое значение $\chi^2 = 18,68$, что выше табличного $\chi_{0,01(n-1)}^2 = 15,01$ при уровне значимости $\alpha = 0,01$, имеет место согласованность мнений экспертов, и нулевая гипотеза H_0 об отсутствии связи между оценками анализируемых факторов отвергается.

Этап 5. Результаты анализа СП рынка бытовой техники и электроники ДНР для СЦС 1 представлены в таблице 2.5, в которой каждая СП обрела собственную математически обоснованную оценку (столбец 3). В столбце 4 каждой СП присвоен соответствующий ей ранг, и все СП расположены последовательно в порядке убывания их рангов.

Этап 6. Принятие заключения экспертной фокус-группой. В результате проведенного исследования в рамках структурного мониторинга на основе декомпозиции, метода экспертных оценок и математического метода определения рангов факторов было установлено, что важнейшими стратегическими позициями в СЦС 1 «Анализ стратегических позиций организаций отрасли по продаже БТиЭ на рынке ДНР» являются: конкурентоспособность организаций и уровень конкуренции в отрасли.

Для расчета весов факторов и их упорядочения, в данном случае расположения в порядке убывания весов, были осуществлены следующие операции: по каждому фактору (по каждой СП) определены величины, обратные сумме рангов, затем вычислена их сумма и каждое число взвешено в полученной сумме, которая максимально составляет единицу (таблица 2.7). Вес каждой отдельной характеристики стратегических позиций определяет ее значимость в общем ряду контролируемых параметров торговых организаций. Экспертная суммарная оценка является основанием присвоить определенный ранг каждому исследуемому в рамках математического метода ранжирования фактору, являющемуся характеристикой состояния ЧР или организации в целом.

В таблице 2.8 обобщены результаты расчета весовых коэффициентов факторов, которые также важны для представления о приоритетности исследования факторов в процессе принятия управленческих решений организаций. Полученные числа расположены по убыванию и взвешены в общей сумме, равной 1. Они позволяют расставить акценты в значимости для организаций совокупности факторов влияния на их деятельность и на управление ЧР. Весовые коэффициенты необходимы для определения аддитивных интегральных характеристик стратегических целевых сегментов.

Таблица 2.7 – Оценка стратегических позиций организаций отрасли по продаже БТиЭ на рынке ДНР [составлено автором]

СЦС 1: Положение организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР			
Фактор	Стратегические позиции	Экспертная оценка, баллов	Ранжирование СП по значимости
1.	Конкурентоспособность организаций	7	1
2.	Уровень конкуренции в отрасли	9	2
3.	Качество обслуживания	14	3
4.	Устойчивое положение организаций	16	4
5.	Стремление к лидерству организаций	23	5
6.	Имидж и репутация на рынке и в среде стейкхолдеров	28	6
	ИТОГО: Суммарная оценка по СЦО 1	97	

Аналогичные расчеты были проведены для СЦС 2 «Стратегический менеджмент и HR-менеджмент на основе человекоориентированного подхода» и для СЦС 3 «Конкурентоспособность человеческих ресурсов организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР». Содержательный контекст стратегических целевых сегментов, который выявляет стратегические разрывы в их характеристиках и создает базовую платформу для выбора наиболее значимых факторов организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР в области управления ЧР и ЧК, приведен в Приложении Б (таблицы Б.1-Б.7).

Таблица 2.8 – Математически обоснованные ранги и рассчитанные весовые коэффициенты факторов СЦС 1 «Стратегические позиции организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР» [составлено автором]

Фактор	Стратегические позиции	Ранги / величины, обратные сумме рангов	Коэффициенты весомости факторов сегмента
1.	Конкурентоспособность организаций	1 / 0,14	0,31
2.	Уровень конкуренции в отрасли	2 / 0,11	0,24
3.	Качество обслуживания	3 / 0,07	0,15
4.	Устойчивое положение организаций	4 / 0,06	0,13
5.	Стремление к лидерству организаций	5 / 0,04	0,09
6.	Имидж и репутация на рынке и в среде стейкхолдеров	6 / 0,04	0,08
	Итого	0,47	1,00

СЦС 2 и СЦС 3 имеют важное значение для решения вопросов стратегического УЧР и накопления ЧК с позиций оценки внутриорганизационной среды организаций, в связи с чем по аналогичной схеме, как показано в Приложении Б, было осуществлено аналитическое и математическое обоснование их ведущих факторов. Ранги факторов для СЦС 2 и СЦС 3, установленные экспертами фокус-группы из 5 человек по результатам их математического расчета и оценки сходимости, подтвердили проверенную с помощью коэффициента конкордации Кендалла и критерия χ^2 (хи-квадрат) Пирсона достоверность данных и позволили отклонить нулевую гипотезу H_0 о несогласованности мнений специалистов. Состоятельность проведенной оценки факторов СЦС 2 и СЦС 3 очевидна, поскольку рассчитанные коэффициенты конкордации высоки ($W > 0,7$) и близки к максимальному значению (1, или 100%), а также обоснованы с помощью критерия Хи-квадрат Пирсона.

В таблицах 2.9-2.10, согласно технологии структурного мониторинга организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР на основе человекоориентированного подхода с помощью метода декомпозиции и коррелированного с ней математического алгоритма, представлены и упорядочены рассчитанные ранги каждого из отобранных ключевых факторов стратегических целевых сегментов, раскрывающих содержание стратегического менеджмента и HR-менеджмента организаций по продаже БТиЭ (СЦС 2), а также конкурентоспособность ЧР организаций (СЦС 3). Они включают оценку значимости корпоративной (деловой) бизнес-стратегии и HRM-стратегии, организационной структуры и корпоративной культуры в контексте принципов и постулатов управления талантами. Многоаспектный структурный мониторинг трех СЦС организаций отрасли создал предпосылки для проведения на последующих этапах углубленного SWOT-анализа ключевых факторов влияния на организации и стратегическое УЧР. В рамках последующего SWOT-анализа были выявлены и оценены сильные и слабые стороны внутренней среды организаций, интегрированные с возможностями и угрозами, которые могут проявиться во внешней микро- и макроэкономической среде.

Таблица 2.9 – Ранги факторов СЦО 2 «Стратегический менеджмент и HR-менеджмент организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР на основе человекоориентированного подхода» [составлено автором]

Фактор	Стратегические позиции	Оценка, балл	Ранг
1.	HRM-стратегия	7	1
2.	Система стратегического управления	7	1
3.	Деловая, или бизнес-стратегия организации	19	2
4.	Организационная структура	20	3
5.	Уровень оперативного менеджмента	24	4
	ИТОГО: Суммарная оценка по СЦО 2	77	

Синтез трех аналитических срезов, исследованных в рамках предложенной технологии структурного мониторинга организаций отрасли по продаже БТиЭ в ДНР, позволяет сформировать интегрированную систему факторов, комплексное использование которых может обеспечить построение системы HRM, отвечающей требованиям времени.

Таблица 2.10 – Определение рангов факторов СЦС 3 «Конкурентоспособность человеческих ресурсов организаций по продаже БТиЭ в ДНР на основе человекоориентированного подхода» [составлено автором]

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

Трудоемкость проведения структурного мониторинга на основе принципов декомпозиции и иерархии может быть преодолена с помощью использования средств и инструментов информатизации и цифровизации экономики.

Преимущества структурного мониторинга заключаются в том, что он охватывает множество важных сторон изучаемого объекта и дает объективные математические оценки набора факторов.

Таким образом, последовательная оценка стратегических позиций организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР с помощью процедуры анкетирования компетентных специалистов и их математического обоснования позволила провести оценивание и ранжирование ведущих факторов в системе HRM. В результате было подготовлено информационное поле данных для проведения стратегического SWOT-анализа, конкретным объектом исследования которого является управление и использование ЧР организаций на основе критериев человекоориентации. Процедура анкетирования и оценки для составления матрицы SWOT была проведена согласно представленной в параграфе 2.2 методике. Она требует участия специалистов разных направлений деятельности торговых организаций, в частности, таких как коммерческая, управленческая, финансовая, инновационная, инвестиционная деятельность, управление персоналом, маркетинг и др. для получения обоснованных оценок факторов внешней и внутренней среды организаций отрасли, их стратегических разрывов и мер по их преодолению (Приложение Б.8).

Выдвигаем постулат, который будет основополагающим в дальнейшем исследовании о том, что качественное развитие организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР возможно при достижении высоких уровней факторов и их показателей в едином поле «конкурентоспособность организаций» и «уровень конкуренции в отрасли», которые зависят от конкурентоспособности человеческих ресурсов и человеческого капитала организаций. Результаты примененных в работе методов экспертных оценок и математического ранжирования факторов являются основанием для принятия оптимальных управленческих решений в условиях использования слабоформализованных исходных данных. Структурный мониторинг и математическая оценка факторов методом ранжирования стали двумя эффективными инструментами для построения таблицы SWOT и установления рангов ее факторов в формате четырех квадрантов: Strengths;

Weaknesses; Opportunities; Threats как характеристик внешней и внутренней среды организации, которые представлены в таблице 2.11.

Их удобно применять для оценки профессионально важных характеристик ЧР и самих организаций по продаже БТиЭ, при этом в процессе анализа должны принимать участие квалифицированные специалисты основных направлений деятельности организаций в отрасли. Суммарная оценка рангов позволяет вычислить показатели весомости рассмотренных факторов для того, чтобы их можно было объективно учитывать в процессе стратегического планирования и управления ЧР и ЧК организаций, конкретизировать мероприятия по устранению возникших стратегических пробелов, предотвратить внешние угрозы и вызовы, а также наилучшим образом использовать и развить конкурентные преимущества.

Таким образом, актуальные вопросы мониторинга стратегического УЧР организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР были рассмотрены с широких методологических позиций в формате единства рационалистического (экономического), организационного и гуманистического подходов исследования проблем создания HRM, представленных в главе 1.

Таблица 2.11 – SWOT-анализ деятельности организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР в контексте факторов стратегического управления ЧР [составлено автором]

Внешняя среда			
Возможности (Opportunities, O)	Ранг	Угрозы (Threats, T)	Ранг
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
О1. Цифровизация процессов рекрутинга в рамках эффективного рекрутмента	1	Т1. Рост конкуренции, в т.ч. в среде интернет-магазинов	1
О2. Развитие маркетинга и рекламной деятельности организаций	3	Т2. Колебания деловой активности в условиях неопределенности	4
О3. Расширение рынков сбыта в условиях интеграции в РФ	4	Т3. Изменение предпочтений и поведения покупателей	7
О4. Гибкое государственное регулирование в сфере торговли	6	Т4. Кадровый голод: дефицит профессионалов и специалистов	2
О5. Изменение законов о занятости и увеличении выплат работникам	5	Т5. Переманивание профессионалов	4

Продолжение таблицы 2.11

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
О6. Дополнительные рыночные механизмы по развитию электронной торговли	2	Т6. Нарушение стейкхолдерами обязательств по контрактам, прежде всего, поставщиками	3
О7. Предоставление налоговых льгот на территории СЭЗ	7	Т7. Повышение цен на бытовую технику и электронику	5
Внутренняя среда			
Сильные стороны (Strengths, S)	Ранг	Слабые стороны (Weaknesses, W)	Ранг
S1. Широкий ассортимент торговых марок продукции	5	W1. Отсутствие разработанных бизнес- и HR-стратегии	1
S2. Достаточно квалифицированный управленческий персонал	2	W2. Не используется SMART-технология	2
S3. Высокий уровень оперативного управления процессом продаж и послепродажного сервиса	4	W3. Низкий уровень цифровизации в области HR-технологий	6
S4. Удовлетворенность персонала в целом уровнем материального вознаграждения	6	W4. Обучение и повышение квалификации кадров на системной основе	4
S5. Рост производительности в сфере коммерческой деятельности	3	W5. Удержание и развитие талантов (Talent Management)	5
S6. Синергия традиционных способов продаж и развития интернет-продаж	1	W6. Участие в принятии управленческих решений и прибылях	7
S7. Поддержание на высоком уровне клиентского сервиса по своевременным выполнениям заказов и поставкам	7	W7. Объемы инвестирования в развитие ЧР, накопление ЧК и технологии цифровизации как фактор роста их конкурентоспособности	3

В контексте поставленных вопросов наиболее актуальными являются следующие:

как накопить человеческий капитал, который создаст основу для повышения конкурентоспособности ЧР и будет являться триггером роста конкурентоспособности организации;

как использовать человеческий трудовой и интеллектуальный потенциал, чтобы, соединив его с ЧК организации, обеспечить эмерджентность системы HRM, способную качественно изменить парадигму успешного функционирования организации. Симбиоз ЧР и ЧК может обеспечить синергетический эффект их совместного использования.

Не последнюю роль в их решении способен играть классический SWOT-анализ, который может быть использован как базовая модель для оценки конкурентоспособности организации в сравнении с ключевыми соперниками. Известно, что SWOT является аббревиатурой четырех английских слов: S – Strengths – сильные стороны; W – Weaknesses – слабые стороны; O – Opportunities – возможности; T – Threats – угрозы. Он позволяет получить всестороннюю информацию об окружающей среде, в которой развивается бизнес, о взаимовлиянии факторов внешней и внутренней среды друг на друга и воздействии их на организацию, о правовых условиях деятельности и создать достаточно достоверную картину бизнеса и действующих в нем рыночных агентов [184].

SWOT-анализ явился логическим развитием поэтапного исследования стратегических позиций в рамках структурного мониторинга их состояния на основе принципов декомпозиции и иерархии, выделения СЦС и оцениваемых в них факторов, которые рассматриваются автором как фундамент стратегического планирования и управления человеческими ресурсами на основе человекоориентированного подхода. В обобщенном виде логика исследований с помощью полученных эмпирических данных для построения схемы стратегического УЧР на основе SWOT-анализа представлена на рисунке 2.7.

Итоговая матрица SWOT-анализа (Приложение В, таблицы В.1-В.2) была сформирована на базе применения усредненных оценок экспертов по разработанной ранее процедуре. SWOT-анализ использован как мощный аппарат стратегического планирования и управления, позволяющий создавать необходимую степень детализации сканируемых данных о состоянии факторов внешней и внутренней среды организации, без которых невозможны выбор стратегических императивов развития торговой организации и разработка ее HR-стратегии. Матрица стратегического SWOT-анализа в сфере продаж БТиЭ ДНР, составленная автором, была построена в два этапа. Первоначально была разработана четырехпольная SWOT, в которую вошли все представленные в таблице 2.11 факторы, составившие содержание ее четырех квадрантов.



Рисунок 2.7 – Схема стратегического планирования и управления человеческими ресурсами организации на основе SWOT-анализа [составлено автором]

Для их исследования была использована 10-балльная экспертная оценка, в которой 1 означало минимально возможное значение фактора, а 10 – максимальное возможное. Четырехпольная матрица SWOT была развернута в восьмипольную, в которой на пересечении всех составляющих возникли квадранты, характеризующие четыре набора стратегических мероприятий: S&O – «Прорыв», S&T – «Удержание позиций», W&O – «Импульс роста», W&T – «Диверсификация». В них представлены качественные стратегические императивы для каждой возможной комбинации, которые способны обеспечить стратегические

направления деятельности торговых организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР.

Каждый стратегический набор был исследован с помощью метода балльных экспертных оценок и проверки значимости расхождения эмпирических и теоретических данных на основе критерия Хи-квадрат Пирсона, подтвердившего их состоятельность. Формирование представленных в матрице SWOT комбинаций S&O («Прорыв»), S&T («Удержание позиций»), W&O («Импульс роста») и W&T («Диверсификация»), которые являются сценарными условиями разработки HR-стратегии, соответствует целям обеспечения устойчивости и конкурентоспособности торговых организаций и соответствует формату проактивного стратегического планирования и управления. Полученные данные наглядно продемонстрировали высокий уровень коэффициентов весомости факторов «конкурентоспособность организаций» и «уровень конкуренции в отрасли» на этапе структурного мониторинга, которые требуют первостепенного внимания специалистов. Также было установлено, что высокую значимость в контексте проблематики исследований на целевом рынке продаж БТиЭ имеют факторы конкурентоспособности ЧР и ЧК и разработки стратегии HR-менеджмента.

Преобразование исходной матрицы SWOT осуществлялось по следующей формуле:

$$A_{ij} = A_i * D_j * a_{ij}, \text{ где } D_j = K_j * P_j, \quad (2.6)$$

где a_{ij} – балльные экспертные оценки факторов анализа; P_j – вероятность проявления факторов; A_i – весомость (интенсивность влияния) сильных и слабых сторон на состояние торговой организации; K_j – степень воздействия возможностей и угроз на деятельность торговой организации.

В целом проведение стратегического анализа деятельности организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР в контексте факторов стратегического УЧР включало комплекс следующих вопросов:

взаимосвязь ЧР и конкурентного преимущества торговой организации, которые проявляются во внешней среде на рынке в условиях подтверждения ее

конкурентоспособности;

научные подходы, принципы, методы и инструменты управления ЧР, которые необходимо применить для стимулирования и мотивации работника и достижения стратегических целей бизнеса;

условия для обеспечения заинтересованности и вовлеченности ЧР, создающие предпосылки для раскрытия творческого потенциала личности и стремления к усовершенствованию своих компетенций;

модели управления человеческими ресурсами для накопления ЧК;

стратегии управления ЧР, объемы и обоснованность инвестиций в ЧР для увеличения ЧК как источника роста организации.

Одним из способов получения информации для проведения SWOT может быть «метод комплексного отражения», который заключается в способности добыть необходимые и достаточные данные об интересующей организации у ее покупателей или посредников в бизнесе [7].

Таким образом, в диссертации проведен комплексный SWOT-анализ типовой модели организации, аккумулирующей доминантные характеристики отрасли по продаже БТиЭ в ДНР, характерные для данного рынка, которые были получены в результате стратегического структурного мониторинга в формате трех исследованных стратегических целевых сегментов. Их необходимо взять за основу при решении вопросов научно-методического и практического характера по стратегическому управлению ЧР и управлению ЧК организаций, в основе которых лежит HR-стратегия, коррелированная с бизнес-стратегией торговой организации. Благодаря структурному мониторингу и стратегическому анализу процесс отбора наиболее важных факторов влияния на процесс стратегического УЧР обрел более объективный и формализованный характер. На платформе полученных результатов возможно научное осмысление подходов к стратегированию процессов управления человеческими ресурсами, оценка накопленного человеческого капитала, выбор предпочтительных векторов моделирования стратегий повышения их продуктивности и роста уровня конкурентоспособности.

2.3. Факторный анализ влияния показателей деятельности организаций по продаже бытовой техники и электроники на производительность труда как стратегический приоритет их развития

Динамичное развитие розничных торговых сетей в Донецкой Народной Республике является одним из доступных и быстрых средств восстановления экономики в период экономического кризиса. Однако вследствие значительных колебаний деловой экономической активности в сфере продажи БТиЭ, вызванными известными неординарными обстоятельствами, происходит трудно прогнозируемая смена рыночной конъюнктуры и конфигурации потребностей покупателей, которая одновременно требует гибкой адаптации к новым условиям и изменения номенклатуры предлагаемой продукции. На фоне сложных и противоречивых политических и экономических событий зарождаются новые направления и инновационные формы деятельности торговых организаций, обуславливая специфику конкуренции и уровень конкурентоспособности хозяйствующих агентов. Из предыдущего анализа вытекает, что в ДНР в сфере торговли отслеживается высокий уровень предпринимательской и инвестиционной активности в сфере торговли [161, с. 52]. Однако эффективность деятельности торговых организаций по продаже БТиЭ зависит от действия многих факторов, которые руководству, топ-менеджерам и персоналу необходимо постоянно отслеживать, анализировать и учитывать в процессе формирования адаптивной политики товарооборота для удержания конкурентоспособных позиций на рынке. В целом для торговых сетей в сфере продаж, в т. ч. БТиЭ, характерны высокие затраты живой силы, обусловленные необходимостью значительных физических усилий работника для выполнения трудовых операций в этой отрасли. Вышесказанное подводит к идее о том, что важнейшим фактором и показателем роста торговых организаций выступает производительность труда, которую следует рассматривать как агрегатный индикатор результативности использования

человеческих ресурсов и функционирования организации. Классический показатель производительности труда с позиций текущего момента в отрасли рассматривают в формате человекоориентированности, которая сродни фактору клиентоориентированности, однако в фокусе ее внимания находится улучшение состояния и использования человеческих ресурсов организации. 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» [185]. На пленарном заседании был сформулирован тезис о том, что рост производительности труда в настоящее время представляет собой глобальный вызов для государства и корпоративного сектора, который трансформируется в главную стратегическую задачу бизнеса до 2030 года и может быть реализован на основе грамотного подбора и обучения кадров [185]. На производительность труда как некий аттрактор, притягивающий к себе траектории движения системы, влияет совокупность явных и латентных факторов, находящих отражение в уровнях результативных технико-экономических и социально-культурных показателей деятельности организации.

Производительность труда выступает комплексной оценкой эффективности работы индивидов и их команд и демонстрирует степень соответствия управления ЧР внешним и внутренним требованиям. От уровня производительности труда зависят такие системные индикаторы, как себестоимость, цены на продукцию, работы и услуги, оборот розничной торговли, полученная выручка, доходность и прибыльность бизнеса, что в свою очередь определяет конкурентоспособность организации в рыночном сегменте. Производительность представляет ключевой показатель ее изучения на системной основе, так как аккумулирует в себе состояние целого ряда других индикаторов, характеризующих направления деятельности торговой организации, и отражает продуктивность ее трудовых ресурсов [186; 187].

Производительность также можно назвать одним из самых важных стратегических инструментов управления текущим и долгосрочным ростом

организации, который показывает, насколько эффективно используются человеческие ресурсы, рассматриваемые как главный нематериальный актив деятельности организации [186; 187]. Их обучение и переквалификация, в свою очередь, проявляются в повышении образовательного и профессионального уровней работников, которые непосредственно влияют на оперативность и своевременность выполнения заказов и работ в торговле, их объемы и сложность, качество и соответствие требованиям предоставляемых услуг, степень использования творческого подхода, применения новейших технологий, в комплексе формируя показатели результативности деятельности организации. Векторные методы определения производительности труда основываются на использовании первичных и вторичных показателей. К первичным относят классические известные показатели выработки и трудоемкости. В случае, когда первичные показатели обнаруживают тенденции к понижению производительности труда, прибегают к анализу вторичных показателей, дифференцирующих первичные по типу работников, времени работы, по сменам, производственным участкам и прочим факторам производства.

Обращение к многофакторным моделям анализа и прогноза производительности труда возводит ее в ранг единого показателя, рассчитываемого в общем виде как отношение выпуска продукции к затратам. Результаты расчета выступают базой для принятия управленческих решений, и представляют объективную информацию, полученную на основе отчетных данных. Многокритериальные методы расчета производительности труда предполагают учет ряда параметров, позволяющих определить общий итоговый показатель.

На рисунке 2.8 приведена классификация факторов, которые влияют на производительность труда и рассматриваются в контексте воздействия на ее уровень экзогенных, или факторов внешней макро- и микросреды, а также эндогенных, или факторов, которые формируются во внутренней среде организации. Они обретают глобализационный характер, который обуславливает парадигмальные сдвиги в методологии стратегического управления человеческими ресурсами организации.

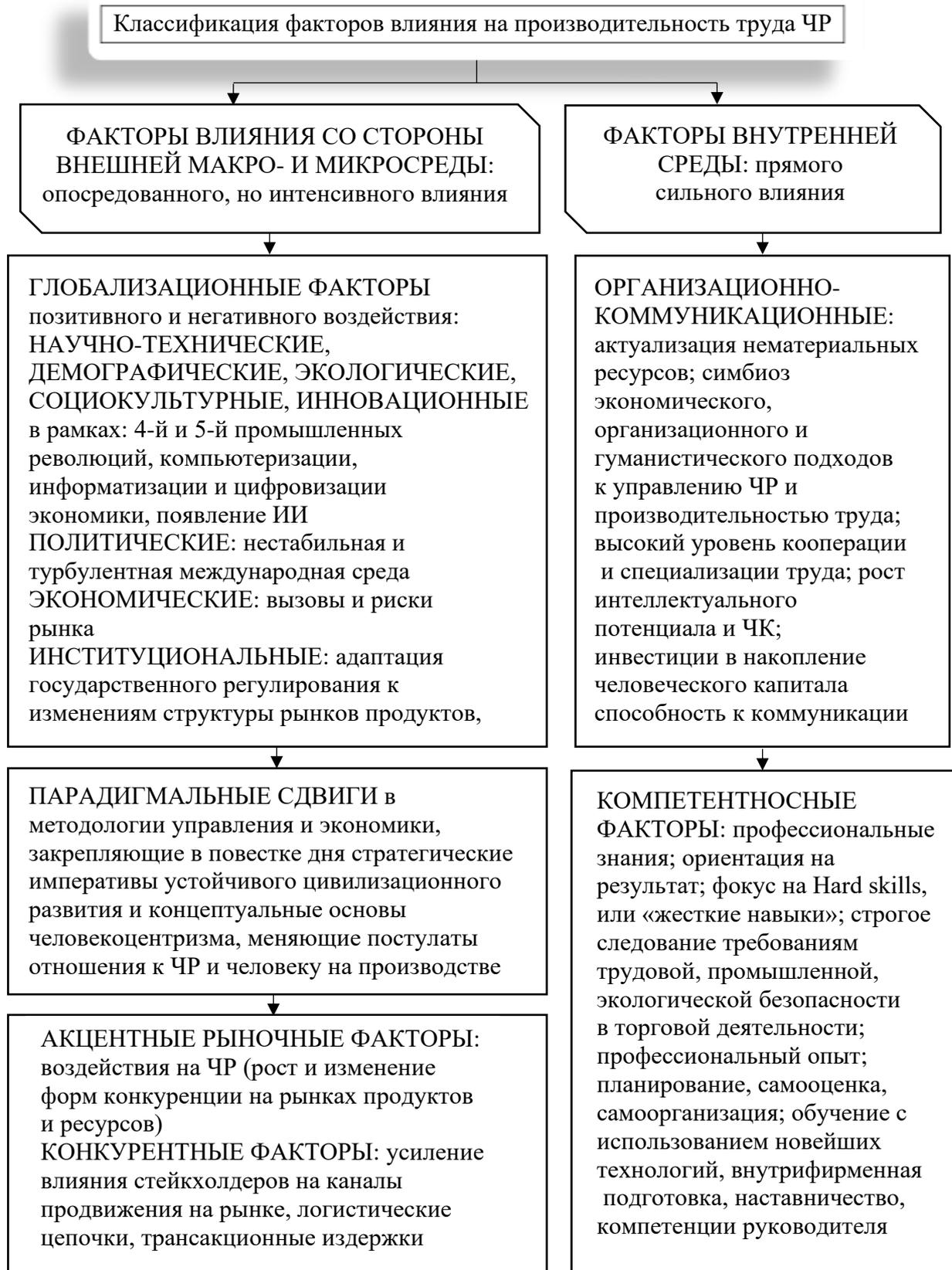


Рисунок 2.8 – Классификация факторов влияния на производительность труда человеческих ресурсов организации [составлено автором]

Их возможно ранжировать с помощью метода экспертного моделирования и взвешивания частных показателей, что вносит большую степень ясности в представление о динамике производительности труда в организации [188].

Учеными установлено, что в организациях несырьевых отраслей, в т. ч. торговых, производительность труда не обеспечивает должного роста их конкурентоспособности, в силу чего требуется реструктуризация розничной сети, которая способна обеспечить более рациональное и продуктивное использование ЧР и увеличение прибыли. Для каждой организации в отрасли этот фактор имеет решающее значение с точки зрения повышения доходности и одновременно требует оплаты труда разных категорий работников в соответствии с их вкладом в конечные результаты. Их необходимо учитывать при разработке HR-стратегии торговой организации.

Н. Соломон, генеральный директор Федерального центра компетенций в сфере производительности труда, утверждает, что национальный проект «Производительность труда и поддержка занятости» предусматривает рост производительности в средних и крупных организациях несырьевых отраслей к 2024 г. не менее 5% в год. Речь идет о 5 отраслях: сельское хозяйство, обрабатывающие производства, транспорт, торговля и строительство [189].

Повышение производительности труда рассматривается как ключевой стратегический императив, без планирования которого невозможно обеспечить выход организаций на более высокие орбиты и достижения. Сегодня он находится в фокусе внимания как индикатор текущего и перспективного развития отрасли, который одновременно сигнализирует об успехах или стратегических пробелах в управлении организациями со стороны высшего менеджмента, топ-менеджеров и отношении к работе персонала.

В диссертации оценка основных закономерностей изменения ведущих показателей торговых организаций по продаже БТиЭ в ДНР была проведена на основе многокритериального анализа их ключевых показателей. Базой для исследования стали финансово-экономические показатели 10 организаций, действующих в сфере продажи БТиЭ на рынке ДНР. Анализ показателей

организаций по продаже БТиЭ был осуществлен на основе официальных данных Росстата и ФНС, размещенных на сайтах Интернета и публикуемых согласно законодательным требованиям Российской Федерации.

На рисунке 2.9 обобщены резервы повышения производительности труда, которые способны обеспечить синергетический эффект ее роста при их совместном использовании.

**РЕЗЕРВЫ ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА
И ОБЕСПЕЧЕНИЯ СИНЕРГИЧЕСКОГО ЭФФЕКТА ЕЕ РОСТА ЗА СЧЕТ:**

воздействия НТП на материально- технические факторы:	улучшения организации и управления производством:	в социокультурной сфере и сфере коммуницирования:
Совершенствование технологий и основных средств	Прогрессивная организация сбытовой деятельности	Включение в корпоративную культуру, социальный статус
Улучшение использования оборотных средств	Рационализация основной деятельности, снижение трудоемкости	Мотивированность и вовлеченность в основную деятельность
Комплексная автоматизация производства	Оптимизация использования фонда рабочего времени	Приверженность идеалам и ценностям организации
Информатизация и цифровизация производства	Модернизация организационной системы управления ЧР	Обучение, инициатива, творчество, креативность профессионализм

Рисунок 2.9 – Резервы повышения производительности труда человеческих ресурсов организации в контексте современного человекоориентированного подхода [составлено автором]

На сайтах нашли отражение основные показатели финансово-экономической деятельности торговых организаций ДНР, которые с 2023 г. являются составной частью государственной статистики России. Торговые организации по продаже БТиЭ на территории ДНР, интегрированные в экономику России в конце 2022 г., представили показатели финансовой и бухгалтерской отчетности за 2023 г., позволяющие провести их обобщение и представить в виде табличных материалов. Были рассчитаны показатели производительности труда всех проанализированных субъектов торговой деятельности, организационно-правовой формой которых выступают «общества с ограниченной ответственностью» и «индивидуальные предприниматели». Хозяйственные субъекты обеих организационно-правовых форм были объединены в один класс, поскольку обладают общими содержательными признаками, а их деятельность оценивается с помощью одинаковых финансово-экономических показателей.

В таблице 2.12 приведены общества с ограниченной ответственностью (далее – ООО) и организации индивидуальных предпринимателей (далее – ИП) по продажам БТиЭ, действующие на рынке ДНР, их характеристики по виду деятельности, магазины, включенные в торговые сети, информация о функционировании которых создает возможность их сравнения по ряду ведущих финансовых индикаторов. По ряду показателей существует возможность сравнить их с общероссийскими и убедиться в имеющихся резервах роста производительности труда как источника роста ограниченных человеческих ресурсов и устранения возникшего дефицита человеческого капитала торговых организаций, действующих на рынке Донецкой Народной Республики. Из таблицы вытекает, что сопоставление показателей с общероссийскими в отдельных случаях оказывается в пользу субъектов хозяйственной деятельности на рынке ДНР. Однако в настоящее время информационная база данных не является достаточной для полноценного анализа состояния организаций. Накопление и систематизация данных в будущих периодах создадут предпосылки для использования цифровых технологий с целью комплексного исследования организаций по основным

показателям деятельности, прогнозирования изменения индикаторов их финансового и социально-экономического роста.

Таблица 2.12 – Характеристики и показатели финансового состояния торговых организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР [составлено автором на основе 169-173]

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»		
ЧП «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.	-	-
		-		

В таблице 2.13 представлена номенклатура продукции, которая была реализована торговыми организациями в 2022-2023 гг., и динамика выручки от ее продаж за год. По большому числу позиций она свидетельствует на свидетельствует о позитивных изменениях показателей деятельности организаций.

Таблица 2.13 – Таблица номенклатуры и объемов продаж БТиЭ на рынке ДНР в 2022-2023 гг. [составлено автором на основе 169-173]

Наименования	2022 г.		2023 г.		Отклонение	
	тыс. руб.	удельный вес, %	тыс. руб.	удельный вес, %	в сумме	в %
Крупная бытовая техника:	406256,5	35	662465,6	40	256209,1	63,1
Холодильники и морозильники	109689,3	27	211988,9	32	102299,6	93,3
Стиральные машины	81251,3	20	147742,43	22	66491,13	81,8
Посудомоечные машины	40625,7	10	79495,9	12	38870,2	95,7
Водонагреватели	93438,9	23	152367,1	23	58928,2	63,1
Газовые и электрические плиты	60938,5	15	50997,3	8	-9941,2	-16,3
Другие виды крупной бытовой техники	20312,8	5	19874	3	-438,8	-2,2
Мелкая бытовая техника:	232146,6	20	248424,6	15	16278	7,0
Пылесосы	46429,3	20	54653,4	22	8224,1	17,7
Утюги	44107,9	19	49684,92	20	5577,02	12,6
Швейные машины	32500,5	14	39747,9	16	7247,4	22,3
Климатическое оборудование	62679,6	27	74527,4	30	11847,8	18,9
Другие виды мелкой бытовой техники	46429,3	20	29810,9	12	-16618,4	-35,8
Кухонная техника:	174109,9	15	414041	25	239931,1	137,8
Микроволновые печи	31339,8	18	57965,7	14	26625,9	85,0
Электрочайники	17411	10	28982,87	7	11571,87	66,5
Миксеры	12187,7	7	41404,1	10	29216,4	239,7
Соковыжималки	10446,6	6	37263,69	9	26817,09	256,7
Кофемолки	8705,5	5	20702,05	5	11996,55	137,8

Данные таблицы позволяют составить представление о разнообразии номенклатуры, предлагаемой покупателям бытовой техники и электроники, а также о доходности торговых организаций в 2022 – 2023 годах, которая по большинству позиций выросла в 2023 г. по сравнению со сложным

2022 годом. Они объединены в группы: крупная и мелкая бытовая техника, кухонная техника.

На рисунке 2.10-2.11 (а; б) построены диаграммы структуры проданной бытовой техники и электроники в стоимостном и процентом измерениях в разрезе категорий «Крупная бытовая техника» и «Мелкая бытовая техника», соответственно в 2022 и 2023 годах.

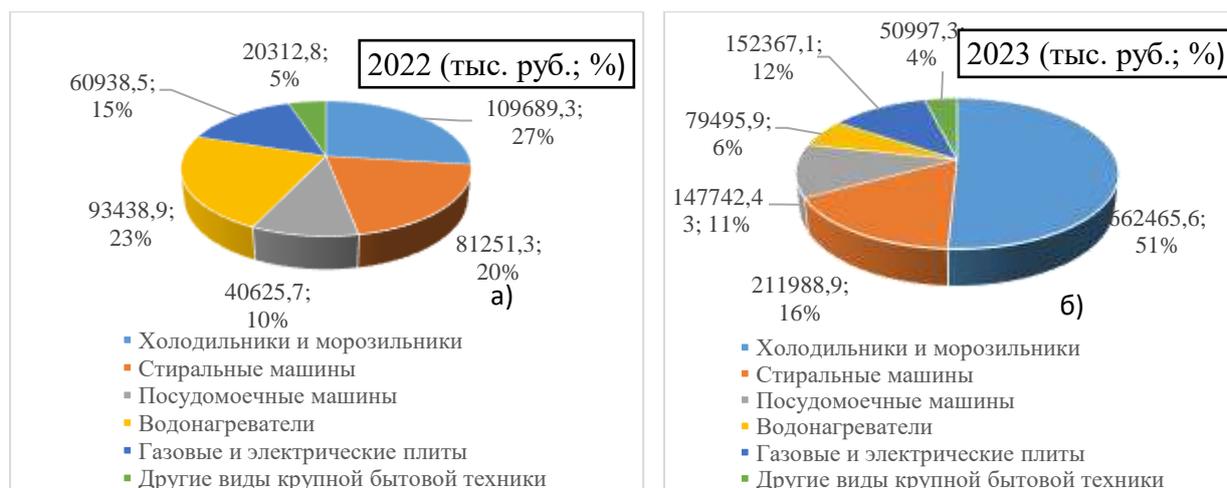


Рисунок 2.10 – Структура проданной товаров БТиЭ на рынке ДНР в стоимостном и процентом измерениях в разрезе категории «Крупная бытовая техника» в 2022-2023 гг. [составлено автором на основе 169-173]

Только по позициям «газовые и электрические плиты», «другие виды крупной БТ» и «другие виды мелкой бытовой техники», как показано в таблице и на диаграмме, представляющей ее в 2023 г., имело место уменьшение объема продаж на 9941,2 тыс. руб., или на 16,3%.

Данные наглядно проиллюстрировали тренд роста продаж в разрезе всех видов продукции в целом на 37,8% за год, в том числе на 139,7% - на миксеры и 156,7% - на соковыжималки. В целом выручка от продаж кухонной техники в 2023 г. выросла по сравнению с 2022 г. на 239931,1 тыс. руб., что свидетельствует о стабилизации денежных доходов населения в рассматриваемом периоде и росте его платежеспособного спроса.

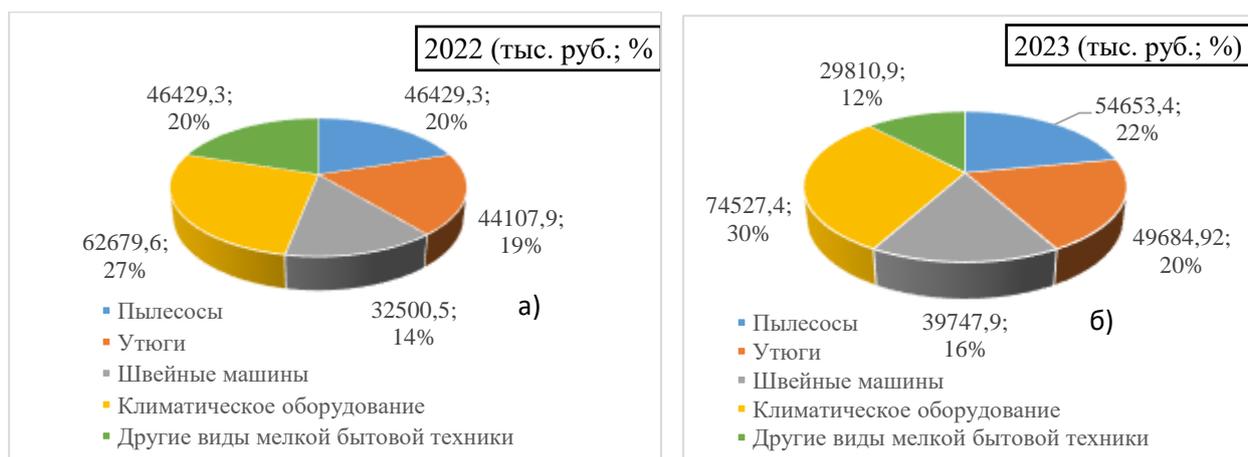


Рисунок 2.11 – Структура проданных предметов БТиЭ на территории ДНР в разрезе категории «Мелкая бытовая техника» в 2022-2023 гг. [составлено автором на основе 169-173]

На рисунке 2.12 (а; б) построены диаграммы номенклатуры продукции в разрезе категории «Кухонная техника», которые наглядно характеризуют ее структуру и динамику изменения за 2022-2023 годы.

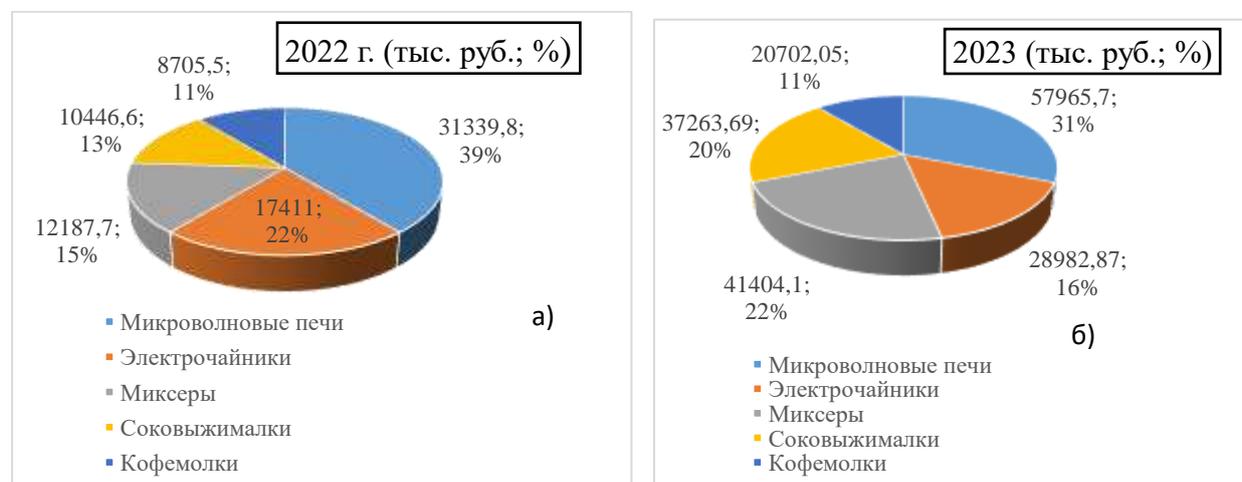


Рисунок 2.12 – Структура проданной бытовой техники и электроники на рынке ДНР в разрезе категории «Кухонная техника» в 2022-2023 гг. [составлено автором на основе 169-173]

Основные финансово-экономические показатели деятельности торговых организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР в 2023 г., которые объединены в классы «Общества с ограниченной ответственностью» (ООО) и «Индивидуальные

предприниматели» (ИП), нашли отражение в Приложении В, таблице В.3. Для этих целей был применен панельный метод представления и анализа данных по совокупности исследуемых объектов, позволяющий сравнить организации между собой. Производительность труда, выраженная через годовую выработку, была рассчитана по классической формуле:

$$P_{\text{среднегод}} = \frac{V_{\text{год}}}{\bar{Ч}_{\text{год среднесп}}}, \quad (2.7)$$

где P – среднегодовая производительность труда в расчете на одного работника, млн руб.; $V_{\text{год}}$ – выручка организации за год, млн руб.; $\bar{Ч}_{\text{год среднесп}}$ – среднесписочная численность работников организации в 2023 г. [191].

Исследование производительности труда торговых организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР было проведено с помощью математического метода регрессионного анализа (далее – РА). Спецификация модели заключалась в том, что производительность в модели выступала зависимым, результативным факторным признаком, функцией y , а прочие исследованные показатели из таблицы В.3 Приложения В – аргументами, или независимыми факторными признаками.

В основу исследования была положена множественная модель регрессионного анализа в виде:

$$y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_iX_i + \dots + b_nX_n + e, \quad (2.8)$$

где X_i – независимый фактор-аргумент; y – зависимый аргумент-функция; b_i – коэффициент линейной корреляционной зависимости y от X_i ; a – y - пересечение; e – свободный член модели, остаток, или погрешность аппроксимации.

С помощью данных таблицы В.3 (Приложение В) в ходе регрессионного анализа было произведено исследование влияния основных отраженных в ней финансово-экономических показателей деятельности организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР на среднегодовую производительность труда одного работника. Исследование было проведено в рамках программной оболочки «Анализ данных» в программе Excel. В частности, в качестве факторов-аргументов выступали выручка, себестоимость продаж, коммерческие расходы, фонд оплаты труда работников организаций, различные виды прибыли, показатели рентабельности продаж и активов, фонд рабочего времени, зарплатоотдача и их комбинации. Из ряда моделей наиболее состоятельной, оцененной по критериям Фишера и Стьюдента, как следует из таблицы регрессионной статистики, оказалась модель зависимости производительности труда от трех следующих факторов-признаков: оплата труда работников в среднем за месяц, оборотные средства организации и среднегодовая численность работников.

В таблице Г.1 Приложения Г представлены регрессионные модели, которые обеспечивают достаточно высокие коэффициенты детерминации, однако по остальным параметрам (согласно F -критерию Фишера, t -статистики Стьюдента) являются несостоятельными. Другие комбинации показателей деятельности торговых организаций продемонстрировали более низкие уровни множественного коэффициента R и коэффициента R -квадрат, в связи с чем не подлежат рассмотрению [193]. Все прочие индикаторы не продемонстрировали соответствующую степень адекватности, показатели множественного коэффициента детерминации и нормированного показателя R^2 оказались на уровне ниже требуемого показателя тесноты связи – больше 0,6-0,7 или даже 0,8.

Построенная регрессионная модель имеет вид:

$$Y = -7,440 + 4,440X_1 + 0,021X_2 + 0,108X_3 + e, \quad (2.9)$$

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, т.е. разница между расчетным значением модели за известные периоды и между самими известными значениями, или $Y_{расч.} - Y$) [194].

Как известно, коэффициент детерминации R^2 демонстрирует качество модели. Понятно, что R^2 не может превысить 100% (или 1), и его хорошим значением является $R^2 \geq 0,8$; при этом $R^2 \leq 0,5$ не позволяет сделать вывод о состоятельности регрессионной модели. Нормированный R-квадрат, или нормированное значение коэффициента корреляции, находится на высоком уровне, равном 0,949 (94,9%), подтверждающем адекватность полученного уравнения (модели) регрессии, представленной формулой (2.3).

В таблице 2.14 представлены основные характеристики построенной модели, которые свидетельствуют о ее адекватности и возможности использования для прогноза уровня производительности труда в будущих периодах. Y -пересечение – коэффициент, равный -7,440, показывает значение функции Y в случае, когда все независимые факторы-признаки равны нулю, и отражает влияние прочих, не включенных в модель факторов. Из таблицы регрессионной статистики следует, что рассмотрены три независимых, или переменных, фактора X (grouping variable), которые влияют на зависимую переменную (dependent variable) Y . Выявление факторов необходимо для выработки оптимальных решений с целью достижения поставленной цели, которой является рост производительности труда.

Множественный R , или коэффициент корреляции, в данной модели имеет высокое значение – 0,984. Множественный коэффициент детерминации R^2 равен 0,968 и показывает, что на 96,8% расчетные параметры модели объясняют зависимость и изменение изучаемой функции Y (dependent variable) от независимых факторов-аргументов X (grouping variable). Проверка модели на адекватность по значению F -критерия Фишера, определяемому как отношение факторной дисперсии к остаточной, при уровне значимости $\alpha = 0,05$, $k_1 = 4$ и $k_2 = 10 - 4 - 1 = 6$, показала, что табличное значение F -критерия равно 4,53, в то время как расчетное составляет 50,879.

Таблица 2.14 – Показатели регрессионной статистики

ВЫВОД ИТОГОВ						
<i>Регрессионная статистика</i>						
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

Значение *t*-критерия Стьюдента, рассчитанное для числа степеней свободы $df = 10 - 3 = 7$ составляет 2,36, где 10 – количество наблюдений в выборке при уровне значимости $\alpha = 0,05$, а 3 – количество фиксированных для выборки статистик. Поскольку рассчитанные значения *t*-критерия Стьюдента больше критического, найденного по таблице, делаем вывод о статистической значимости различий между сравниваемыми величинами.

Основным показателем, характеризующим соотношение темпов роста производительности труда и его оплаты, является коэффициент опережения [195]. Превышение индекса производительности труда, как следует из Приложения В таблицы В.3, над индексом средней заработной платы говорит об уменьшении доли фонда заработной платы в общей стоимости продукции, т. е. означает относительную экономию фонда заработной платы в объеме выручки от продаж и росте эффективности производства.

Регрессионный анализ был применен как эффективный инструмент моделирования, который носит не формально математический, а содержательный характер, а именно:

1. Регрессионный анализ позволил выделить важнейшие независимые факторы-аргументы, определяющие вариацию значений результативного зависимого признака-функции и влияющие на тесноту связи с ним.

2. Параметры модели РА являются основой для оценки хозяйственной деятельности торговых организаций по продаже БТиЭ На рынке ДНР и эффективности использования имеющихся в их распоряжении производственных факторов.

3. Модель РА может быть применена для прогнозирования значений результативного признака-функции при изменении значений факторных признаков-аргументов.

4. Результаты РА могут быть использованы для решения оптимизационных задач и принятия оптимальных управленческих решений, в частности, в системе управления человеческими ресурсами.

Данные таблицы В.3 Приложения В позволили провести сопоставление организаций по продаже БТиЭ ДНР с позиций их конкурентоспособности [191; 192]. Абсолютные значения финансово-экономических показателей деятельности субъектов хозяйствования свидетельствуют о том, что безусловными лидерами на рынке продаж БТиЭ ДНР по релевантному показателю выручки являются ООО «Электросвязь», ООО «Олимп-Экология» и ООО «Диорит-Транзит», которые имеют самые высокие уровни выручки от продаж (1656,164, 657,282 млн руб. соответственно), а также самые высокие уровни активов (454,0 и 375,0 млн руб. соответственно). Их оборотные средства составляют для ООО «Электросвязь» 441,934 млн руб. и для ООО «Олимп-Экология» - 369,177 млн руб., нераспределенная прибыль – 292, 211 и 358,139 млн руб. соответственно. Однако при этом среднегодовая численность работников ООО «Электросвязь» в 2023 г. составляла 203 чел., а ООО «Олимп-Экология» - 29 чел., т.е. в 7 раз меньше, в связи с чем производительность

труда в ООО «Электросвязь» находилась на уровне 8,158 млн руб./чел. в год, а в ООО «Олимп-Экология» достигла значений 22,665 млн руб./чел. в год, что свидетельствует о различном уровне внутриорганизационного менеджмента и производственной эффективности использования ЧР в ООО «Олимп-Экология» (рисунок 2.13).

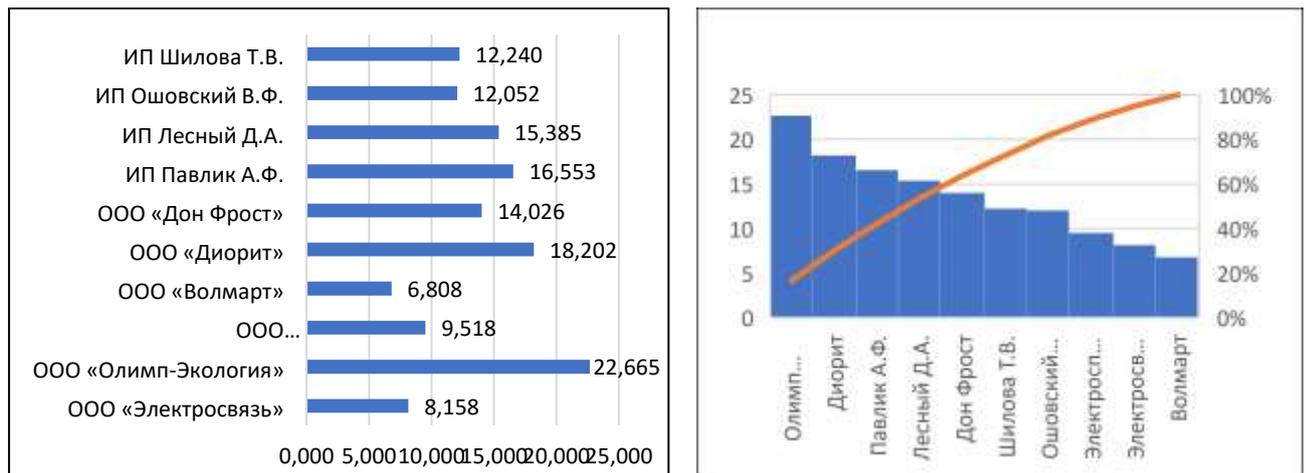


Рисунок 2.13 – Показатели производительности труда работников организаций по продаже БТиЭ в ДНР в 2023 г., в млн руб. на чел./год, и их распределение в разрезе анализа по Парето, в % [составлено автором]

Диаграмма Парето проиллюстрировала, что 30% организаций по продаже БТиЭ в ДНР имели в 2023 г. низкие показатели производительности (на уровне 6,8 млн руб. / чел. в год), в интервале от 6,8 до 14,0 млн руб. /чел. в год находилось еще 30% организаций; оставшиеся 40% обеспечивали производительность труда на уровне от 15,4 до 22,7 млн руб. / чел. в год. Данные распределены в порядке убывания их частоты, и на дополнительной оси построена линия совокупных значений процента роста производительности труда. Напрашивается вывод о том, что требуются активные действия со стороны менеджмента для повышения уровня производительности труда, который в значительной мере зависит от качества управления человеческими ресурсами и человеческим капиталом организации.

Выводы по главе 2

1. В Донецкой Народной Республике торговля выполняет одну из приоритетных ролей среди прочих отраслей экономики, прежде всего по таким показателям, как объем деятельности, численность занятого в ней населения, количество организаций отрасли, обеспечение необходимыми товарами населения согласно спросу на них и потребительской платежеспособности. Вследствие этого отрасль способна быстрее, чем отрасли тяжелой промышленности, восстановить производство, наполнить бюджет Республики и обеспечить динамичный рост экономики.

2. Как свидетельствуют данные официальной статистики, динамика развития организаций торговли имеет положительный тренд. По состоянию на конец 2023 г., в отрасли насчитывалось 20490 объектов сферы торговых услуг, из которых объекты розничной торговли составили 14357 ед., в том числе в стационарной торговле - 11419 магазинов, в мелкорозничной - 2938 киосков и павильонов, 792 предприятия оптовой торговли. Радикальные сдвиги в конфигурации отечественных организаций, в т.ч. в сфере продаж бытовой техники и электроники, вследствие трансформации их в торговые сети стимулируют рост систем HRM, использование передовых научных методов управления ЧР в контексте теории стратегического менеджмента. Технологии HRM, или HR-tech, обретают характеристики комплексной системы управления ЧР и ЧК, ориентированной на качество их обучения, вовлечения, удержания и рост отдачи от человеческих ресурсов и человеческого капитала.

3. Имеющие место проблемы обеспечения населения ДНР и, прежде всего деокупированных территорий, товарами БТиЭ нельзя игнорировать, а их решение требует эффективного использования ограниченных ЧР с целью нейтрализации негативного действия существующих проблем на экономику организаций и

общество, что ставит на повестку дня вопросы стратегического управления человеческими ресурсами и максимального раскрытия человеческого потенциала.

4. Переход на этап цифровой трансформации предусматривает подготовку условий для ее последовательного и безболезненного внедрения в практику деятельности организаций торговли. Возникает острая необходимость проведения углубленной диагностики и анализа состояния торговых организаций с в контексте оценки их ЧР по наиболее значимым параметрам, что предполагает использования инструментария системного структурного мониторинга и анализа, построенного на принципах декомпозиции и иерархии, архитектоники процессов стратегического мониторинга, позволяющих всесторонне сканировать внешнюю и внутреннюю среду организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР.

5. Детализированный структурный анализ 10 организаций, 5 из которых являются обществами с ограниченной ответственностью и 5 – индивидуальными предпринимателями, позволил выявить факторы, влияющие на состояние и развитие отрасли, в контексте трех стратегических целевых сегментов (СЦС) отрасли: СЦС 1 - Стратегические позиции организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР (для оценки факторов внешней среды организаций); СЦС 2 - Стратегический менеджмент и HR-менеджмент организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР на основе человекоориентированного подхода; СЦС 3 - Конкурентоспособность человеческих ресурсов и человеческого капитала организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР (для оценки факторов внутренней среды организаций).

6. В рамках предложенных автором технологии и алгоритма структурного мониторинга на основе сегментирования и последующего сканирования стратегических позиций организаций по продаже БТиЭ в ДНР, а также выявления внешних и внутренних факторов влияния на организации в рамках архитектоники их проведения были выявлены требующие устранения стратегические разрывы в характеристиках развития организаций, установлены ранги факторов для трех стратегических целевых сегментов с помощью специальных математических методов их ранжирования, осуществлена их проверка полученных оценок на

состоятельность с помощью методов расчета коэффициентов конкордации Кендалла и критерия Хи-квадрат Пирсона.

7. Формирование информационного поля данных, характеризующих стратегические позиции организаций во внешней среде, факторы влияния на их рост во внутренней среде, позволяют установить имеющие место стратегические разрывы в их развитии, которые являются барьерами на пути к успеху, а также выявить конкурентные преимущества организаций по продаже БТиЭ в ДНР. Результаты исследования легли в основу комплексного количественного и качественного SWOT-анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз организаций. В квадрантах матрицы SWOT были представлены мероприятия по устойчивому и конкурентоспособному развитию организаций, эффективное осуществление которых предусматривает совершенствование стратегического управления человеческими ресурсами и человеческим капиталом в рамках организаций как ключевых факторов их выхода из кризиса и роста деловой экономической активности.

8. Отдельное внимание было уделено показателю производительности труда, который сегодня рассматривается как стратегический приоритет развития бизнеса до 2030 г., его количественного и качественного роста, для чего были исследованы регрессионные модели выявления факторов влияния на уровень производительности, построенные на базе финансово-экономических показателей деятельности отрасли в 2023 году, которые являются данными официальной государственной статистики. Установлено, что наиболее значимое влияние на индикатор роста в организациях по продаже БТиЭ в ДНР оказывают показатели среднегодовой заработной платы, численности работников и объема оборотных активов организаций, которые способны выполнить роль триггера увеличения производительности труда.

Основные научные результаты, изложенные в данной главе, опубликованы в работах [86; 123; 168; 191; 192; 227].

ГЛАВА 3. НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ НА ОСНОВЕ
ЧЕЛОВЕКООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА И ПРАКТИЧЕСКИЕ
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЮ

3.1. Развитие теоретико-методических положений по совершенствованию системы стратегического управления человеческими ресурсами на основе человекоориентированного подхода

Стратегическое управление человеческими ресурсами как система и как процесс включают в себя многоаспектный понятийно-терминологический аппарат, который предметно проанализирован в главе 1 диссертации. В XXI ст. методологические основы научных подходов к стратегическому УЧР значительно расширились и обогатились, в результате каждая их составляющая может выступать темой отдельного научного исследования. Трудно перечислить все новейшие вопросы, компоненты и термины теории стратегического УЧР, которые непрерывно пополняют ее тезаурус и аналитико-исследовательский инструментарий. Однако такие понятия, как человеческий капитал, человекоцентризм, человекоориентированный подход, система стратегического УЧР, ее организационная структура, перспективы развития, которые тесно переплетаются между собой и являются основополагающими в теории и практике управления, требуют предметного рассмотрения и дальнейшего развития [197].

Человекоориентированный подход в экономике вытекает из концепции человекоцентризма, ядром которого выступает личность как высшая цель и ценность организации и общества, воплощенная в потенциале человеческих

ресурсов и формирующемся на его основе человеческом капитале. Человекоцентризм – это инновационная концепция развития экономики, человека и общества, реализация которой, помимо накопления материальных благ, обеспечивает также, и прежде всего, рост научного знания, обретение социально-культурных, этических, духовных общественных ценностей, имплементацию принципов и идей гуманизма в практику управления человеческими ресурсами и человеческим капиталом. Ключевыми постулатами человекоцентризма и вытекающего из него человекоориентированного подхода выступают следующие: человек как работник и как личность обладает правами на уважение, свободное развитие физического, интеллектуального, эмоционального, творческого и креативного потенциалов, полное раскрытие и реализацию потенциальных способностей, явных и имплицитных запросов и интересов [197-199].

Человекоориентированность (англ. human-centricity) является феноменом социализации в условиях неэкономике, представляющим собой философию, в которой целью, содержанием и методологическим принципом в их единстве выступает накопление научных знаний с помощью непрерывного профессионального образования и роста личности работника, занимающего центральное место в системе производственно-экономической, финансовой и инновационной деятельности организации, который неотделим от обретшего особый смысл понятия «человеческий капитал» [197-199]. Необходимы отказ от исключительно ресурсного подхода к работнику, гуманизация экономического теоретического знания и выдвижение тезиса о том, что современная экономика должна «работать» на человека, а не только человек на экономику.

Человекоцентристский вектор экономики знаний и его социализация требуют рассмотрения экономических проблем сквозь призму человекоориентированного подхода, в котором индивид является вершиной пирамиды и вершителем производственных, социоэкономических, культурных целей и отношений. Мировой глобализационный кризис только усиливает звучание провозглашенного ЮНЕСКО набора «компетенций человека XXI в.», в основе которых лежат информационная грамотность, цифровизация,

когнитивизация и интеллектуализация труда [174]. Стратегическое управление диссипативными организациями как открытыми и самоорганизующимися системами, к которым также относятся коммерческие структуры в сфере торговли, предусматривает синергизм целей обеспечения социо-экономико-экологической устойчивости, конкурентоспособности организации и работников, принципов самоорганизации и самоуправления, удовлетворения запросов менталитета человеческих ресурсов и требований стратегического менеджмента. Синергизм обеспечивает реализацию идеологии свободы и ответственности за выбор, который осуществляют люди, создавая возможность самоорганизации ЧР как работников и собственников. Главным условием достижения стратегических целей развития организации в рамках подхода человекоцентризма является накопление и сохранение ЧК, реализация стратегий, побуждающих индивидов перманентно совершенствовать свои «компетенции» в процессе постоянного обучения и повышения профессионализма в любой отрасли их деятельности.

Освоение современных информационных технологий, достигших стадии практического применения и экономической эффективности, с одной стороны, приводит к изменениям в организации труда, уровнях квалификации работников, системе образования, а с другой – создание прогрессивной системы стратегического управления человеческими ресурсами является катализатором этих процессов. Постулируем, что человекоориентированный подход к стратегическому УЧР повышает роль работника как личности и обеспечивает значительную выгоду для всех участников процесса его использования, если он соответствует концептуальным принципам и постулатам стратегического управления организацией. Стратегическое УЧР и в их составе ЧК являются инновационными направлениями современного теоретического и практического менеджмента, составляют гармоничное целое с концепцией стратегического управления организацией и требуют разработки особого механизма, архитектурные элементы которого тесно связаны между собой, как показано на рисунке 3.1.



Рисунок 3.1 – Механизм стратегического управления человеческими ресурсами организации [составлено автором]

Системообразующим в механизме является блок целеполагания, имеющий три иерархических контура целей, как показано на рисунке 3.2.

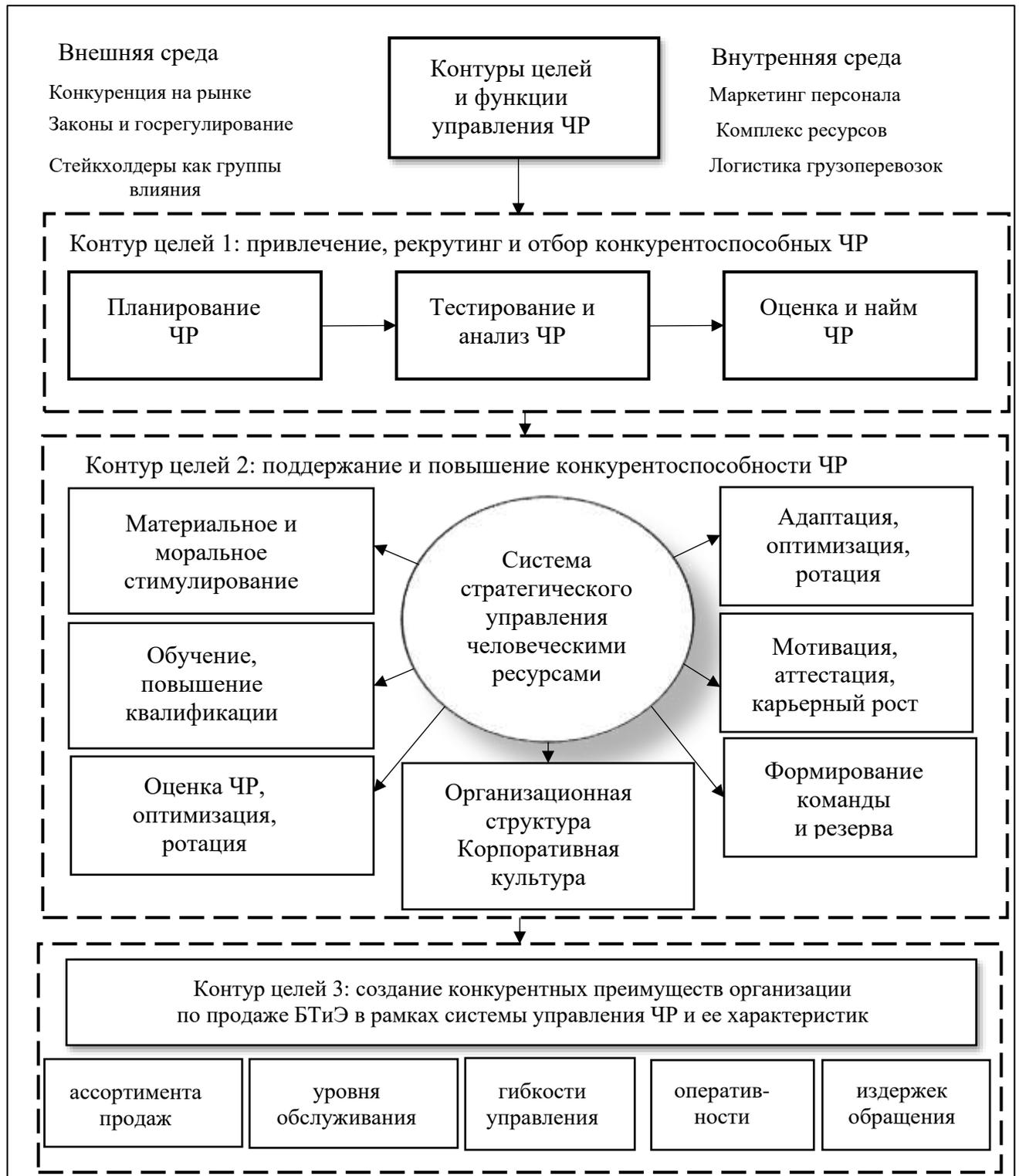


Рисунок 3.2 – Контур цели и функции управления ЧР в механизме стратегического УЧР торговой организации [составлено автором]

Подчеркнем, что человекоориентированный подход имеет два вектора измерения: первый, эндогенно-ориентированный, который направлен на накопление ЧК «внутри» организации; второй – экзогенно-ориентированный, или клиентоориентированный, подход, который предполагает лучшее удовлетворение потребностей покупателей и клиентов организации за счет повышения компетентно-квалификационного и социокультурного уровней ЧК и ЧР организации (рисунок 3.3). Из рисунка следует, что стратегическое УЧР в контексте человекоориентированного подхода имеет трехкомпонентное измерение, а именно: с позиций оценки его со стороны покупателей и клиентов; с позиций самооценки и оценки себя другими работниками; с точки зрения высшего менеджмента (руководства) организации.



Рисунок 3.3 – Трехкомпонентный подход оценки уровня стратегического управления человеческими ресурсами организации с позиций концепции человекоцентризма [составлено автором]

Операции и системы, обеспеченные высоким уровнем использования человекоориентированного подхода, имеют тенденцию быть более

привлекательными с точки зрения выгод для организации и коммерчески более успешными для предпринимателей. Растет приверженность покупателей и клиентов торговой марке, мотивированность на покупку, обеспечивающая неэластичность спроса в ответ на хорошо спроектированную систему продаж и услуг послепродажного сервиса. Системное понятие ЧК в контуре УЧР, неразрывно связанное с ЧР, имеет множество трактовок и многоаспектность толкования, в силу чего дискуссии по поводу сущности и возможностей оценивания ЧР в единстве с ЧК не сходят со страниц научных публикаций зарубежных и отечественных ученых.

Американский экономист Т. Шульц, лауреат Нобелевской премии 1980 г., который совместно со своей коллегой по Чикагскому университету Г.-С. Беккером заложил краеугольные камни в фундамент исследований ЧК, утверждал: «Все человеческие ресурсы и способности являются или врожденными, или приобретенными. Каждый человек рождается с индивидуальным комплексом генов, определяющим его врожденный человеческий потенциал. Приобретенные человеком ценные качества, которые могут быть усилены соответствующими вложениями, мы называем человеческим капиталом» [200, с. 2-3]. Г. Беккер, лауреат Нобелевской премии 1992 г., чье имя всегда стоит рядом с именем Т. Шульца, трактовал ЧК как совокупность навыков, знаний и мотиваций человека, однако рассматривал его в контексте человека экономического (*homo economicus*) и полагал, что в основе подхода к его изучению лежит предположение о максимизирующем (рациональном) поведении, рыночном равновесии и стабильности предпочтений [201, с. 95]. Особую роль в сохранении и наращивании человеческого капитала Гэри Беккер отводил образованию, накоплению профессионального опыта, сохранению здоровья, географической мобильности и доступу к информации [201]. Его теоретическая модель была разработана в книге «Человеческий капитал» (1964 г.), которая стала бестселлером для всех последователей в данной области научных изысканий [202].

Эволюция учения о роли человека как важнейшего ресурса экономического развития достаточно подробно представлена также в работах отечественных ученых. По результатам обобщения литературных источников, напрашивается вывод, что понятие «человеческий капитал» не имеет однозначной трактовки, однако оно тесно

корреспондирует с приобретенными знаниями, навыками, мотивациями, которые влияют на уровень создаваемого и получаемого дохода [203-205]. Человеческий капитал многообразен по своей природе и возникает прежде всего в результате инвестирования финансовых ресурсов в образование и в накопление производственного опыта. При этом существуют различные взгляды ученых на инвестиции в человеческий капитал и возможность их сравнения с обычными инвестициями. Одна часть исследователей понимает под инвестициями в человеческий капитал затраты средств, ориентированных на повышение его продуктивности, другая часть считает, что инвестиции в ЧК - это любые действия или меры, направленные на улучшение его характеристик. Содержание понятия «человеческий капитал», которое на сегодня практически слилось с понятием человеческие ресурсы и не рассматривается отдельно от него, в историческом развитии и трактовке зарубежных и отечественных авторов приведено в Приложении Д, таблице Д.1. Авторы с разных сторон раскрывают его многогранную сущность, выделяя различные аспекты, расширяя его характеристики, и одновременно органично дополняют дефиниции новыми важными признаками и отличиями, которые формируют его новое значение и последний смысл. Осмысление приведенных в Приложении в таблице Д.1 понятий порождает следующее определение: человеческий капитал - это совокупность природных способностей и сформированных посредством инвестиций в него современных компетенций, а также физического и нравственного здоровья, мотиваций, вовлеченности, культуры, которые необходимы в экономической деятельности и обеспечивают увеличение собственных доходов индивидов, рост конкурентоспособности человеческих ресурсов и организации, ее прибыльности, а также благосостояния общества [204; 205]. Характеристики ЧК представлены на рисунке 3.4. Его сложная и многообразная природа порождает многоуровневую архитектуру, которая характеризует данное эксклюзивное явление со множества сторон. В человеческом капитале находят отражение как врожденные, так и приобретенные качества, которые представляют слияние его индивидуального, интеллектуального, социального, организационного, информационного, культурного, эмоционального потенциалов.

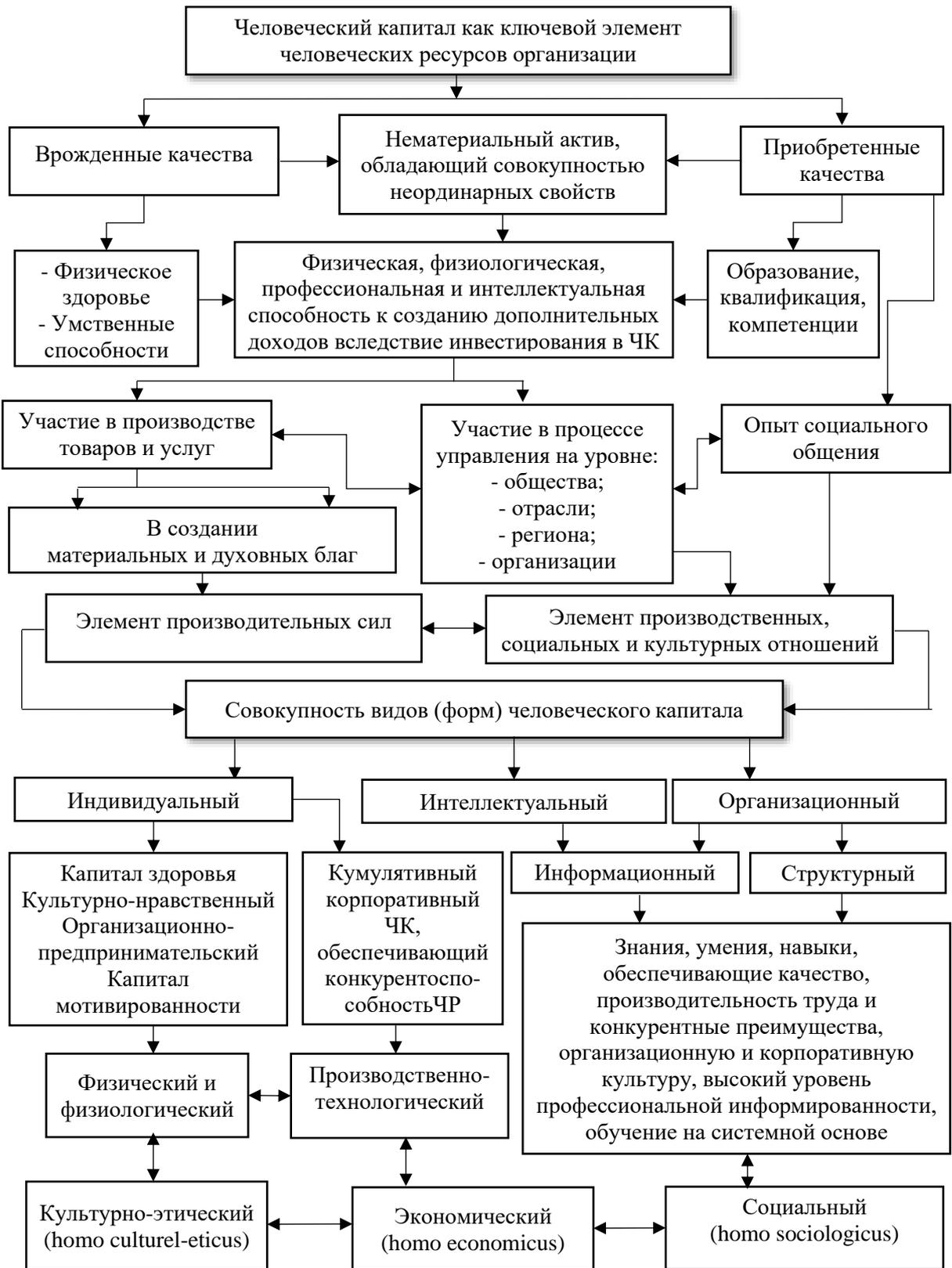


Рисунок 3.4 – Архитектура человеческого капитала организации [составлено автором]

Принципы его формирования, позволяющие более системно рассмотреть роль ЧК в системе УЧР и комплексно подойти к его исследованию, отражены в Приложении Д на рисунке Д.2, которые относятся к различным отраслям экономики, в том числе к организациям, функционирующим в сфере продажи БТиЭ в ДНР (Приложение Д, рисунки Д.2-Д.4). Особенностями представленной архитектуры и принципов управления ЧК организации является синтез совокупности сторон его рассмотрения в контексте врожденных и приобретенных качеств. Главное, что следует выделить в содержании ЧК, это то, что он представляет собой особый нематериальный актив, обладающий совокупностью неординарных свойств, которые могут быть широко использованы на благо индивида, персонала и организации. Важнейшим воплощением ЧК стал социальный капитал, который на фундаментальном уровне исследуется сравнительно недавно, хотя как явление обнаружил себя на ранних стадиях развития общества (рисунок 3.5).



Рисунок 3.5 – Единство и отличия человеческого и социального капитала
[составлено автором]

В рамках организации ЧК обретает симбиотический эффект, обеспечиваемый единством человека экономического, человека социологического и человека социокультурного [203-206]. Человеческий капитал занимает в нем приоритетное место, как вытекает из блок-схем 3.3-3.4, имеет достаточно сложную внутреннюю структуру, и каждый его компонент на различных уровнях может оцениваться определенным комплексом показателей. Рисунок 3.6 иллюстрирует результативность симбиоза качественных и количественных показателей человеческого и интеллектуального потенциалов в системе управления конкурентоспособностью организации, в т. ч. торговой, и конкурентоспособностью ее человеческих ресурсов [205-206].



Рисунок 3.6 – Человеческие ресурсы и человеческий капитал в системе стратегического УЧР, организацией и ее конкурентоспособностью [составлено автором]

Необходим сценарный подход к выбору стратегии повышения конкурентоспособности организации на основе конкурентоспособности ЧК и ЧР, продемонстрированный на рисунке 3.7, который создает предпосылки осуществлять гибкую адаптацию системы УЧР к постоянным стратегическим изменениям. Блоки сценарного подхода, осуществляемого на многоальтернативной основе, спроецированы на подсистемы УЧР торговой организации с учетом результатов SWOT-анализа отрасли, оценки их эффективности и выбора соответствующей организационной системы управления. Совокупность действий по достижению целей и оценке эффективности конкурентоспособности ЧК и их ЧР на основе сценарного подхода и кибернетического принципа обратной связи позволяет выполнить многокритериальный анализ набора сценариев и выбрать из них один или ряд предпочтительных исходя из специфики функционирования организаций, в частности, в организациях по продаже БТиЭ в ДНР. При этом центральным и безальтернативным становится вопрос: кто важнее в HR-стратегии - человек или бизнес?

Выход на эффективные направления реализации стратегий предполагает глубокий анализ возможных моделей стратегического управления организацией, позволяющих компилировать цели ее функционирования, варианты корпоративных стратегий и стратегий конкурентных преимуществ, разработанных на основе целостной концепции стратегического УЧР и стратегического корпоративного управления. Кадровая политика, ориентированная на согласование и единство корпоративной, или бизнес-стратегии, со стратегией УЧР, обеспечивает синергетический эффект, который в конечном счете выражается в росте прибыльности и рентабельности функционирования организации. В механизме стратегического УЧР отдельное место занимают модели, целесообразные для выбора альтернативных сценариев функционирования торговых организаций, к которым относятся: традиционная (транзакционная) модель; модель развития карьеры; модель трансформационного лидерства; модель компетенций; модель разнообразия; модель «стратегического партнерства»; модель эмоционального интеллекта; модель на основе цикла PDCA; модель конкурентоспособности ЧР и ЧК.

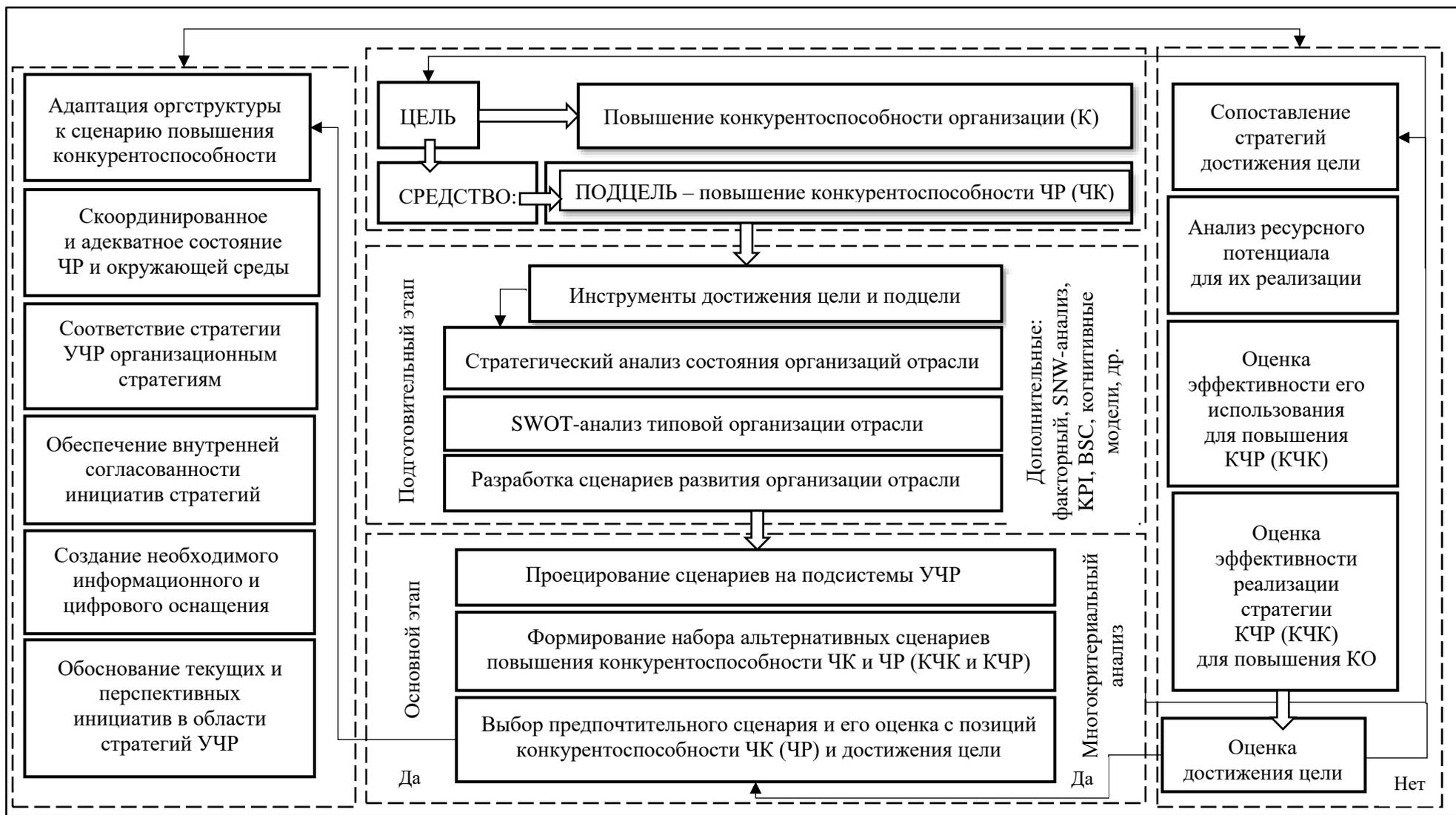


Рисунок 3.7 – Сценарный подход к выбору стратегии повышения конкурентоспособности организации на основе конкурентной стратегии управления ЧК и ЧР [составлено автором]

Модели УЧР в контексте принципов концепции HRM, человекоцентризма и человекоориентированного подхода достаточно подробно описаны в литературе [207; 208]. Их можно рассматривать также как векторные составляющие модели более высокого порядка – Talent Management. Особую роль играет гибкая модель УЧК на основе человекоцентризма и принципов Agile, или аджайл, которые отдают предпочтение человеческому фактору в сравнении со всеми остальными и обеспечивают осуществление всех его императивов. Философия Agile предполагает оперативное принятие решений по выбору эффективных инновационных проектов в сфере стратегического УЧР и создания современной системы управления человеческим капиталом (далее – УЧК) на платформе цифровизации.

Цели Agile могут быть эффективно реализованы в модели управления производительностью, которая включает диагностику, разработку и реализацию показателей в разрезе повышения их уровней и разработку специальных моделей идентификации и прогноза с целью определения факторов-доминант, влияющих на производительность. Пол Кругман, лауреат премии по экономике памяти Альфреда Нобеля 2008 года, так сформулировал научную мысль: «Рост производительности - это еще не все; однако по большому счету это почти что все». Она звучит достаточно убедительно, особенно с учетом доводов, которые были приведены в пользу данной модели в параграфе 2.3 диссертации. Следует назвать прогрессивными для российской практики стратегического УЧР принцип выдвигания на первый план ЧК и талантов в конкретной области деятельности по отношению к материально-вещественному капиталу, а также принципы первичности сотрудничества, коммуникаций и работы в команде, принципы примата продукта и услуги по отношению к бюрократическим процедурам, которые часто обуславливают затяжные процессы оформления документов. Модели стратегического УЧР представлены на рисунке 3.8. Представленные инструменты органично дополняют друг друга, выполняя роль драйвера не только количественно, но также качественного роста человеческого капитала, человеческих ресурсов и организации в целом.



Рисунок 3.8 – Модели стратегического управления ЧР организации в контексте принципов человекоцентризма [составлено автором]

В сфере торговли, в т. ч. БТиЭ, чрезвычайно важно сократить время на предоставление услуг и ценности заказчику, ускорив и увеличив товарооборот. Управление талантами, в свою очередь, в условиях дефицита ресурсов в ДНР является актуальной моделью, способной обеспечить рост и развитие ЧР и ЧК, в симбиозе с другими, представленными на схеме. Выбор модели тесно коррелирован с типом организационной структуры и стадией жизненного цикла организации (ЖЦО), в рамках которых она будет применена и которые влияют на эффективность ее реализации. Система стратегического УЧР встраивается в организационную структуру, которая может представлять собой вертикальную, горизонтальную интеграцию или их симбиоз, однако, с точки зрения продуктивности ее функционирования, модель должна соответствовать принципам триединства экономического, органического и гуманистического подходов. Арсенал средств управления ЧР и ЧК содержит широкий комплекс современных методов и цифровых инструментов, вооружение которыми способно обеспечивать организационно-экономические, морально-психологические и культурно-этические императивы реализации стратегического УЧР. Однако реализация сценарного моделирования в полном объеме состоятельна при условии ускоренных темпов внедрения технологий информатизации и цифровизации производственных процессов и повышения квалификации работников, получающих в настоящее время импульс развития.

В целом механизм стратегического управления организацией по продаже БТиЭ на рынке ДНР должен включать все рассмотренные в данном параграфе элементы, адаптируя их к требованиям современной концепции стратегического УЧР, чтобы удовлетворять разнообразные запросы, вкусы и потребности покупателей товаров в отрасли и обеспечивать увеличение товарооборота. Кадровая политика в контексте технологии стратегического УЧР организации должна осуществляться согласно императивам человекоориентированного подхода в организации и быть целеориентированной на создание условий ее устойчивого роста за счет обеспечения высококвалифицированными, лояльными и хорошо мотивированными человеческими ресурсами. Основной целью кадровой

политики является достижение долгосрочного конкурентного преимущества и повышение конкурентоспособности торговой организации на рынке. Ключевыми функциями кадровой политики, которые вписываются в систему УЧР являются планирование, набор, адаптация, обучение, стимулирование, занятость и рост, коммуникации, социальная политика, корпоративная культура и т. п.

Содержательная сущность прочих компонентов механизма стратегического УЧР получила воплощение в его целях и задачах, принципах, методах, инструментах, которые играют большую роль в вопросах привлечения, найма и удержания ЧР и лежат в основе стратегии управления ими, предполагающей вертикальную и горизонтальную интеграцию. В частности, стратегия повышения конкурентоспособности ЧР, реализуемая в рамках инвестиционного проекта накопления ЧК организации, способна повысить эффективность функционирования организации. Возникает логическая причинно-следственная цепочка: конкурентоспособность ЧР обеспечивается благодаря росту конкурентоспособности ЧК, которые в свою очередь являются драйвером повышения конкурентоспособности организации. В этом случае конкурентоспособность ЧК попадает в фокус пристального внимания корпоративного менеджмента торговой организации и является высшей оценкой его реализации. С одной стороны, она становится органической составляющей корпоративной или бизнес-стратегии организации, ее триггером, инструментом осуществления, а с другой - возникает проблема выбора тех конкурентных преимуществ ЧР и ЧК, которые могут стать основой текущей и долгосрочной эффективности функционирования торговой организации по продаже БТиЭ на рынке ДНР. Мероприятия по совершенствованию механизма стратегического УЧР могут осуществляться в рамках традиционной линейно-функциональной организационной структуры, если ее функции позволяют выполнить его задачи, либо плоской структуры, которая более адаптирована к реализации задач инновационного проекта, что отражено на рисунке 3.9, или матричной структуры для реализации инновационных проектов [209].



Рисунок 3.9 – Организационно-управленческий подход к стратегическому УЧР организации на основе человекоориентации [составлено автором]

От правильности выбора модели и ее согласованности с возможностями организационной структуры зависит уровень достижения целевых показателей торговой организации по продаже товаров БТиЭ в Донецкой Народной Республике. Сделаем акцент на том, что модели управления производительностью и модели управления талантами (Talent management) как их разновидность сегодня являются актуальной повесткой дня. Превалирование феномена ЧК и его наиболее полное раскрытие в концепте человекоцентризма возможно при условии коллаборации процесса формирования стратегии повышения конкурентоспособности и конкурентной стратегии управления ее ЧР с учетом оценки их человеческого капитала. Однако для этого необходимо обосновать, что организации исследуемой отрасли функционируют в условиях действия сил конкуренции.

Первоначально в работе в параграфе 2.2 был применен структурный мониторинг рынка по продаже БТиЭ в ДНР на основе принципов декомпозиции и иерархии, который позволил сформировать информационную базу данных о стратегических позициях и факторах влияния на организации отрасли, чтобы на этой основе провести стратегический SWOT-анализ устойчивости и конкурентоспособности рынка и его человеческих ресурсов. Дополнительно уровень конкуренции в отрасли был проанализирован с помощью оценки доли рынка D_i каждой из 10 исследованных торговых организаций, а также ее значения относительно рыночной доли ведущего конкурента и индекса Херфиндаля-Хиршмана [209; 210].

Расчет доли рынка D_i организаций был произведен по формуле:

$$D_i = \frac{TR_i}{\sum_1^n TR_i} * 100\%, \quad (3.1)$$

где TR_i - объем продаж i -й организации, млн руб.; n - количество организаций, функционирующих на данном рынке.

Оценка степени конкурентоспособности отдельной организации по продаже БТиЭ на рынке ДНР рассчитана как ее рыночная доля (выручка) TR_i относительно

рыночной доли ведущего конкурента TR_c , которым является ООО «Электросвязь» (строка 2 таблицы 3.1). Наличие цифровых данных о состоянии рынка отрасли продаж БТиЭ ДНР за 2023 г. создало благоприятные предпосылки для получения достоверных показателей оценки уровня конкурентоспособности каждой из торговых организаций по формуле:

$$D_j = \frac{TR_i}{TR_c} * 100\%, \quad (3.2)$$

Таблица 3.1 – Рыночная доля организаций по продаже БТиЭ в ДНР и индекс Херфиндаля-Хиршмана в 2023 г. [рассчитано автором]

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	
<i>I</i>	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
TR_i	1656,2	657,3	561,5	177,0	582,5	785,5	579,3	461,5	325,4	293,8	6079,9
D_i	27,2	10,8	9,2	2,9	9,6	12,9	9,5	7,6	5,4	4,8	100,0
D_j		39,7	33,9	10,7	35,2	47,4	35,0	27,9	19,6	17,7	100,0
HNI	742,0	116,9	85,3	8,5	91,8	166,9	90,8	57,6	28,6	23,3	1411,7

На отраслевом рынке по продаже БТиЭ рыночные доли каждой организации относительно общего отраслевого объема продаж и лидера (ООО «Электросвязь») также рассчитаны в таблице 3.1 (строка 2 и строка 3). Расчет индекса Херфиндаля-Хиршмана позволил получить оценку конкурентной силы каждой организации на рынке БТиЭ, которая показана в строке 4 таблицы 3.1 и определена по следующей формуле:

$$HNI = \sum_{i=1}^n D_i^2, \quad (3.3)$$

где HNI – индекс Херфиндаля-Хиршмана; D_i – рыночная доля i -й организации в общем объеме продаж (выручки) на рынке отрасли; n – количество фирм, действующих на рынке.

Индекс Херфиндаля-Хиршмана (*HHI*) также был использован для оценки степени рыночной концентрации и монополизации отрасли, которые характеризуют распределение «рыночной власти» между всеми субъектами хозяйствования на данном рынке. Показатель чувствителен к перераспределению долей между организациями и является источником информации о возможности всех организаций и каждой в отдельности влиять на конкуренцию в целевом сегменте в условиях различных моделей рынка. Значение индекса Херфиндаля-Хиршмана, равное 1411,7, позволяет сделать вывод о том, что отрасль по продаже БТиЭ в ДНР относится к умеренно концентрированным рынкам, поскольку попадает в интервал значений $1000 < HHI < 2000$. Максимальное значение индекса составляет 10000, которое достигается в случае, когда на рынке действует одна фирма-крупный монополист, и очевидно, что данный показатель существенно превышает *HHI* на рынке БТиЭ ДНР. Однако рыночный сегмент относится к конкурентным также по числу фирм и показателю концентрации как обратной величине их количества.

Таким образом, расчетные данные показали, что отрасль отличается достаточно высоким уровнем конкуренции в рамках исследованного рыночного сегмента и что необходима выработка стратегии управления, которая создаст сильные конкурентные преимущества, позволяющие отдельным организациям выжить в условиях конкурентной борьбы. Напрашивается вывод, что дефицит финансовых, материально-технических, а также трудовых ресурсов в целом и каждой организации в отдельности как общая характеристика современной экономики ДНР обуславливает выбор стратегии повышения конкурентоспособности человеческих ресурсов в контексте стратегии «Talent management», которая в этом случае может выполнить роль конкурентной стратегии организации.

Из таблицы 3.1 следует, что во внешней среде по выручке и ее доле на рынке лидером в данной группе торговых организаций является ООО «Электросвязь». По отношению к лидеру в группе организаций-ООО наибольшую долю рынка имеют «Донфрост», «Олимп-Экология», «Диорит» и «Электроспецпроект», в группе

«ИП» - на первых позициях находится организация «Павлик А. Ф.». Однако для ООО «Донфрост» и «Диорит-Транзит» продажа БТиЭ как направление деятельности существует в ряду прочих. Вследствие этого прямыми конкурентами, которые могут выбрать стратегию следования за лидером в борьбе за долю на рынке продажи БТиЭ в ДНР, в группе «ООО» выбрана организация «Олимп-Экология», а в группе «ИП» - ИП Павлик А.Ф.

Синтез результатов анализа внешней среды и данных о внутренней среде в отрасли, которые представлены в таблице 3.1 и вытекают из анализа регрессионной модели в параграфе 2.3, привел к выводу о необходимости проведения детерминированного факторного анализа влияния показателей использования ЧР на основные финансово-экономические показатели деятельности организаций-конкурентов. Цель анализа состоит в установлении взаимосвязи между основными финансово-экономическими показателями деятельности организации и факторами, влияющими на конкурентоспособность ЧР, что необходимо для выработки стратегических решений в сфере управления ЧК и ЧР организации. Отличие контекстуального подхода стратегического управления как организацией, так и ее ЧР, а также его преимущество состоит в том, что для принятия управленческих решений оно не ограничивается изучением только состояния внутренней среды организаций, но также направлено на исследование его внешней среды, оценку ее факторов и взаимодействия хозяйственных субъектов между собой.

Дополнительно был проведен детерминированный факторный анализ с помощью метода цепных подстановок, предложенный Куликовым В. С. [211], на базе финансово-экономических показателей трех ведущих в своих классах игроков ООО «Электросвязь», «Олимп-Экология» и ИП Павлик А.Ф., результаты которого представлены в таблицах 3.2-3.5. В данном параграфе исследована трехфакторная модель влияния показателей на рентабельность организации-лидера ООО «Электросвязь», в Приложении Е (таблицы Е.1-Е.8) – модели их влияния на рентабельность ЧК ООО «Олимп-Экология», следующего за лидером, и организации ИП Павлик А.Ф.-аутсайдера, которая является лидером по объемам

товарооборота в группе индивидуальных предпринимателей и стремится перейти в класс А.

Так, для определения влияния изменения уровня средней зарплаты в организациях в среднем на 10% в год на уровень фондоотдачи была построена трехфакторная мультипликативная модель, которую можно представить в виде следующих зависимостей:

$$\Phi_0 = Д/ОФ = (\Phi_{ЗП}/Ч * Д/\Phi_{ЗП}) / ОФ/Ч, \quad (3.4)$$

где Φ_0 – фондоотдача, руб. /руб.; Д – выручка (доход), млн руб.; ОФ – стоимость основных фондов, млн руб.; Ч – численность работников организации, чел.;

$$\Phi_0 = (ЗП * ЗО) / \Phi_B, \quad (3.5)$$

где ЗП – средняя заработная плата, млн руб./чел. в год, ЗО – руб./руб.; Φ_B - фондовооруженность одного работника, руб./чел.

Как следует из таблицы 3.2, результаты продемонстрировали совокупное положительное влияние группы данных факторов на фондоотдачу. Рост заработной платы на 10% позволил увеличить влияние зарплатоотдачи, однако прирост на 10% фондовооруженности не обеспечил положительного прироста фондоотдачи, даже с учетом позитивного воздействия прочих факторов. Зависимость материалоотдачи от уровня и объема потребленных на производство материальных ресурсов, приходящихся на одного работника, была проанализирована с помощью следующей трехфакторной модели:

$$M_0 = Д/М = (\Phi_{ЗП}/Ч * Д/\Phi_{ЗП}) / М/Ч, \quad (3.6)$$

или

$$M_0 = (ЗП * ЗО) / M_p, \quad (3.7)$$

где M_0 – материалоотдача работ, услуг, руб./ руб.; М – стоимость израсходованных материалов на выполнение работ (услуг), млн руб.;

Ч – среднегодовая численность основных рабочих, чел.; M_p – объем потребленных на производство выполнение работ (услуг) материалов, приходящийся на одного работника, млн руб. /чел.

Таблица 3.2 – Расчет влияния средней заработной платы на уровень фондоотдачи (Φ_o) ООО «Электросвязь» (млн руб.)

Базовые и определяемые показатели	Факторы			Фондоотдача, Φ_o	Абсолютное влияние факторов
	ЗП	$З_o$	Φ_B		
1	2	3	4	5	6
Базовые показатели	0,524	15,565	0,049	165,187	
Влияние средней заработной платы ЗП	0,577	15,565	0,049	181,711	16,524
Влияние зарплатоотдачи $З_o$	0,577	16,980	0,049	198,224	16,514
Влияние фондовооруженности Φ_B	0,577	15,848	0,050	181,338	-16,887
Совокупное влияние факторов					16,151

Анализ, проведенный методом цепных подстановок, представлен в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Расчет влияния средней заработной платы на уровень материалоотдачи (M_o) в расчете на одного работника ООО «Электросвязь» (млн руб.)

Базовые и определяемые показатели	Факторы			Материалоотдача, M_o	Абсолютное влияние факторов
	ЗП	$З_o$	M_p		
Базовые показатели	203,000	0,524	0,064	1656,164	
Влияние средней оплаты труда ЗП	223,300	0,524	0,064	1821,780	165,616
Влияние зарплатоотдачи $З_o$	223,300	0,577	0,064	2003,958	182,178
Влияние стоимости переработки материалов одним рабочим M_p	223,300	0,577	0,067	1914,560	-89,398
Совокупное влияние факторов					258,396

Влияние средней зарплаты на изменение валового дохода (выручки) организации было определено с помощью следующей трехфакторной смешанной модели:

$$Д = (Ч * \Phi_{ЗП}/Ч) / \Phi_{ЗП}/Д, \quad (3.8)$$

или

$$Д = (Ч * ЗП) / ЗЕ. \quad (3.9)$$

Абсолютное влияние факторов представлено в столбце 6 таблицы 3.4.

Таблица 3.4 – Расчет влияния изменения выручки, средней заработной платы и зарплатоемкости на показатель дохода (Д) ООО «Электросвязь» (млн руб.)

Базовые и определяемые показатели	Факторы			Показатель, Д	Абсолютное влияние факторов
	Ч	ЗП	ЗЕ		
Базовые показатели	35	0,149	0,108	48,145	
Влияние численности работников Ч	38	0,149	0,108	52,271	4,126735
Влияние средней заработной платы ЗП	38	0,156	0,108	54,727	2,45573
Влияние уровня зарплатоемкости ЗЕ	38	0,156	0,107	55,179	0,451387
Совокупное влияние факторов					7,033852

Модель, характеризующая рентабельность человеческого капитала, представлена следующей мультипликативной функцией:

$$Д = Р_{чк} = П / Ч = П / \Phi_{зп} * \Phi_{зп} / Ч, \quad (3.10)$$

или

$$Р_{чк} = Р_{фзп} * ЗП, \quad (3.11)$$

где П – финансовый результат (прибыль) предприятия, млн руб.; $\Phi_{зп}$ – фонд заработной платы работников, млн руб.; $Р_{фзп}$ – рентабельность фонда заработной платы, руб./руб.; $Р_{чк}$ – рентабельность человеческого (трудоого) капитала, руб./руб.

В расчете использованы показатели выработки (производительности труда), которые выступают факторами-триггерами роста рентабельности ЧК и прибыльности функционирования торговой организации, являются основополагающими в стратегии УЧР. Однако совокупный результат

свидетельствует о том, что влияние средств на вознаграждение ЧК на 10% не привело к значительному росту рентабельности его использования (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Расчет влияния факторов на уровень рентабельности человеческого капитала (Рчк) ООО «Электросвязь» (млн руб.)

Базовые и определяемые показатели	Факторы			Показатель 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

Суммарное влияние всех трех факторов явилось отрицательным, вследствие чего напрашивается вывод о необходимости перехода от локальных мер по повышению отдельных показателей влияния на рентабельность ЧК, в частности, оплаты труда на 10%, к разработке комплексной конкурентной стратегии управления человеческими ресурсами, которая является ведущей для ООО «Электросвязь», и способна поднять уровень конкурентоспособности организации на рынке. Конкурентоспособность ЧР тесно коррелирована с накоплением ЧК работников, а их взаимосвязь является системообразующей в механизме стратегического УЧР, фундаментальным основанием которого выступает стратегия УЧР и их человеческого капитала.

Показатели по бизнес-процессам и УЧР, исследованные в единстве, позволяют установить уровни КРІ в рамках воронки продаж, проходящей через 4 этапа: А (attention) – привлечения внимания к продаже или услуге посредством рекламы; І (interest) – реализация интереса к продукту и его характеристкам; D (desire) – формирование желания покупки, например, с помощью скидок и бонусов; А (action) – осуществление действий по покупке. Они направлены на получение ключевых показателей более высокого уровня, ориентированных на

повышение эффективности бизнеса на основе более продуктивного использования ЧР и ЧК. На практике применяют КРІ-оценки, которые базируются на следующих показателях: текучесть кадров, квалификация, производительность труда, показатели движения кадров и др. Эксперты переводят оценки в баллы, которые учитывают уровень и динамику показателей. Если в организации отсутствует департамент или отдел стратегического планирования и управления, их может определять отдел продаж, рекламную деятельность и издержки на рекламу – отдел маркетинга, наем персонала – кадровая служба [212].

Индекс КРІ – это результирующий целевой показатель (коэффициент) эффективности, определяемый по формуле:

$$\text{КРІ} = ((\text{Факт} - \text{База}) / (\text{Норма} - \text{База})) \times 100\%, \quad (3.12)$$

где Факт – фактическое значение (результат), баллов; База – базовое значение (точка отсчета), баллов; Норма – значение, принятое как нормальное для данного показателя, баллов.

Особенностью КРІ является то, что они ориентированы на целевые установки стратегии повышения конкурентоспособности организации, должны являться фактором ее роста и корректироваться ситуативно, однако КРІ также могут составить базу средне- и долгосрочной стратегии развития организации. КРІ в сбалансированной системе показателей в рамках ее четырех перспектив (финансовые показатели, клиенты, внутренние бизнес-процессы, управление и обучение человеческих ресурсов) выступает основой оценки вклада каждого работника и каждого «таланта» в результаты деятельности организации, драйвером мотивированности и вовлеченности в работу, базой его профессионального роста и постоянного развития. КРІ являются показателями эффективности управления организацией и ее человеческими ресурсами (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Уровень KPI 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.

Факторы внутренней среды	Факторы конкурентных преимуществ					Neutral	Факторы конкурентных преимуществ				
	Strength: 60 – 100 баллов						Weakness: 10 – 50 баллов				
Основные элементы	S					N	W				
	100	90	80	70	60		50	40	30	20	10
1. Финансовая перспектива				(ЭС)	(ОЭк)		(ПАФ)				
1.1. Увеличение товарооборота				●	●		●				
1.2. Рост прибыли и рентабельности			●	●	●		●				
1.3. Уменьшение издержек обращения				●	●		●				
1.4. Уменьшение коммерческих затрат				●	●		●				
1.5. Рост основных и оборотных активов				●	●		●		●		
2. Клиентская перспектива											
2.1. Имидж организации на рынке и в среде бизнес-игроками			●	●	●		●			●	
2.2. Клиентоориентированность и удержание стратегических клиентов				●	●		●				
2.3. Уровень и качество услуг, послепродажный сервис			●	●	●		●				
2.4. Комплекс маркетинга и политика цен				●	●		●		●		
3. Внутренняя перспектива											
3.1. Ассортимент продукции и услуг			●	●	●		●			●	
3.2. Техническая оснащенность и инновационная восприимчивость				●	●		●			●	
3.3. Зависимость от поставщиков и конкурентов					●		●		●	●	
3.4. Информатизация и цифровизация бизнес-процессов					●		●		●	●	
4. Перспектива Обучение и развитие											
4.1. Материальное стимулирование и мотивация ЧР				●	●		●		●	●	
4.2. Производительность труда и квалификация кадров, обучение				●	●		●		●	●	
4.3. Текучесть кадров					●		●		●	●	
4.4. Вовлеченность кадров в процесс управления и участия в прибылях					●		●		●	●	
4.5. Конкурентная стратегия организации и конкурентоспособность ЧР							●		●	●	

На основе расчетов также был сделан вывод о том, что организации из класса ИП могут составить конкуренцию обществам с ограниченной ответственностью, если выберут хорошо сбалансированную стратегию «Talent management».

В таблице 3.7 представлены КРІ сравнительной конкурентоспособности организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР, которые интегрированы в контекст SNW-анализа в 2023 г. их роста по сравнению с 2022 г.

Таблица 3.7 – 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 перспективы
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

Синтез SNW-анализа и КРІ обеспечен следующим образом. Экспертами фокус-группы в составе 10 человек выставлены оценки в баллах, отраженные в «шапке» и клетках таблицы. Из таблицы следует, что пограничной линией между «силой» S и «слабостью» W является «нейтральная позиция» с оценкой 55 баллов [212]. Они получены на основе обобщения КРІ, рассчитанных посредством анализа данных для трех игроко-конкурентов и синтезированных на основе 4-х перспектив метода построения сбалансированной системы показателей. Система КРІ в контексте 4-х перспектив и стратегической карты Нортон-Каплана для определения главных стратегических целей (ГСЦ) торговой организации и индикаторов их достижения позволяет оценить финансовую, клиентскую, внутреннюю перспективы и перспективу «Обучение и развитие», реализуя идею

единства конкурентоспособности ЧР (ЧК) и торговой организации. Как следует из анализа, приоритеты по КРІ определены по трем организациям и учитывают специфику их бизнес-модели и масштабы деятельности.

Главными показателями для торговых организаций, как правило, считаются: товарооборот, коррелированный с размером среднего чека, количеством контрактов и сделок, презентаций, транзакций, встреч, эффективных коммуникаций; клиентоориентированностью и удовлетворенностью клиентов, которые обуславливают количество привлеченных или удержанных клиентов, своевременность и оперативность выполнения заказов, качество услуг и послепродажного сервиса и др. Постепенно в практику входят показатели оценки человеческих врожденных и приобретенных качеств, которые увеличиваются при условии эффективного инвестирования в развитие и наращивание человеческого капитала. Он обретает все большую роль в деятельности организаций, поскольку акцентирует внимание на личностных характеристиках сотрудников и его особенных способностях, формирует взгляд на работника как многогранную личность, обладающую рядом явных и латентных потенциалов. Разностороннее стимулирование и мотивация деятельности работников, вовлеченность в управление и участие в прибылях становятся источником роста организации.

3.2. Оценка конкурентоспособности человеческого капитала и человеческих ресурсов организаций по продаже бытовой техники и электроники на рынке Донецкой Народной Республики

Конкурентоспособность ЧР торговой организации, в том числе по продаже БТиЭ на рынке ДНР, представляет собой интегральную характеристику их использования, которая выступает важнейшим инструментом повышения

конкурентоспособности организации и предпосылкой достижения целей ее роста. Формирование и качество воспроизводства ЧР обуславливается применением новейших методов подготовки и переподготовки работников, внедрением непрерывного образования и постоянным инвестированием в накопление профессионально-квалификационных качеств человеческих ресурсов. В системе стратегического УЧР торговой организации по продаже БТиЭ на рынке ДНР следует выделить организационный контекст и исходить из посыла, что важнейшей составляющей повышения конкурентоспособности (далее – КС) организации является конкурентоспособность каждого отдельного работника, которая формирует конкурентоспособность кадрового состава организации и способствует развитию талантов. В этой связи в еще большей степени актуализируются вопросы взаимосвязи системы управления талантами с общей стратегией организации, а также между практиками в сфере ТМ в контексте ряда наук, таких как философия управления талантами, психология, менеджмент, стратегическое управление, которые помогают определить оптимальные форматы управления «талантами» в той или иной отрасли. Ведущие детерминанты конкурентоспособности ЧР, начиная от конкурентоспособности отдельного работника и заканчивая их общей численностью, обобщены на рисунке 3.10.

Существует ряд методик оценки конкурентоспособности ЧР организации, позволяющих также установить уровень развития ЧК как фактора роста КС организации. В частности, методика определения уровней квалификации и деловой активности работников вооружает инструментарием определения прироста производительности труда как для отдельного подразделения, так и для торговой организации в целом.

Рассчитав прирост производительности труда в денежном выражении на одного работника в год, можно определить годовую экономию от повышения квалификации работника и всего персонала, т. е. экономическую эффективность от более рационального использования ЧР организации. Конкурентоспособность в любой сфере деятельности, на любом иерархическом уровне управления экономикой является одним из ключевых факторов повышения эффективности

производства, который способен сыграть важнейшую роль в обеспечении долгосрочного устойчивого развития социально-экономической системы.

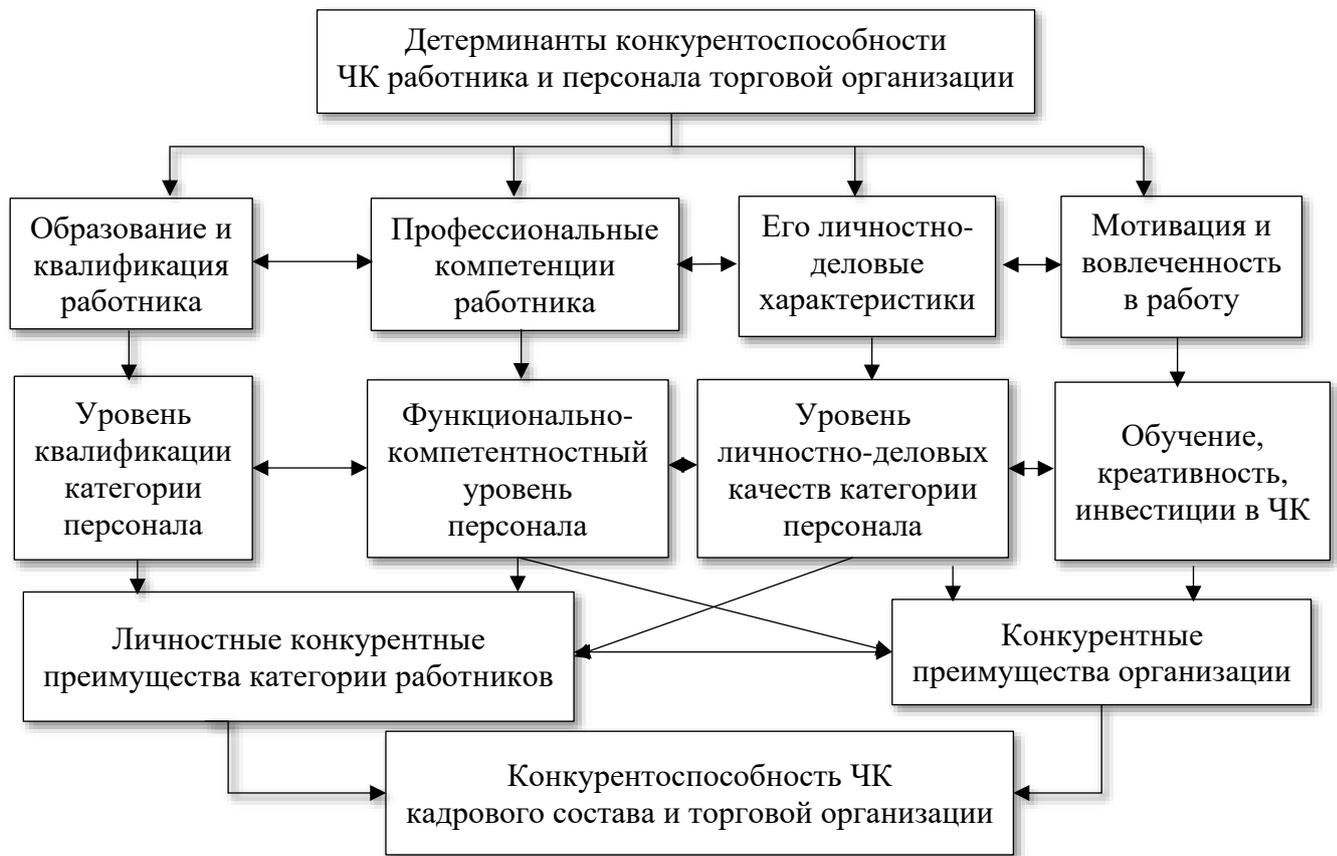


Рисунок 3.10 – Взаимосвязь конкурентоспособности человеческого капитала работников и конкурентных преимуществ организации [составлено автором]

С позиций современных научных концепций, человеческие ресурсы в социально-экономической системе, в т. ч. в организации по продаже БТиЭ, выступает ведущей подсистемой, которую связывают с категорией конкурентоспособности работника, деятельность которого в конкурентной среде становится важнейшим фактором, определяющим конкурентоспособность организации, эффективность и безопасность осуществляемой деятельности, а также результативность ее функционирования. Обращение к содержанию понятия «человеческие ресурсы» создает предпосылки исследования его в контексте двух аспектов: первый – конкурентоспособность отдельных работников, их команд,

категорий, субколлективов; второй – конкурентоспособность ЧК всех человеческих ресурсов (кадрового состава) торговой организации [213; 214].

На уровне организации по продаже БТиЭ актуальны те аспекты конкурентоспособности работника и ее ЧР, которые влияют на уровень конкурентоспособности организации. Под конкурентоспособностью работника будем понимать способность к индивидуальным результатам в труде, которые дифференцирует работников по их вкладу в достижение общих тактических и стратегических целей повышения конкурентоспособности организации.

Эффективная стратегия УЧР предполагает, что все блоки, цели, задачи, субъекты, объекты, технологии их подбора и критерии оценки должны быть тесно увязаны между собой, чтобы разрабатываемая стратегия позволила реализовать идеи интеграции стратегий, как показано на рисунке 3.11, и была результативной.

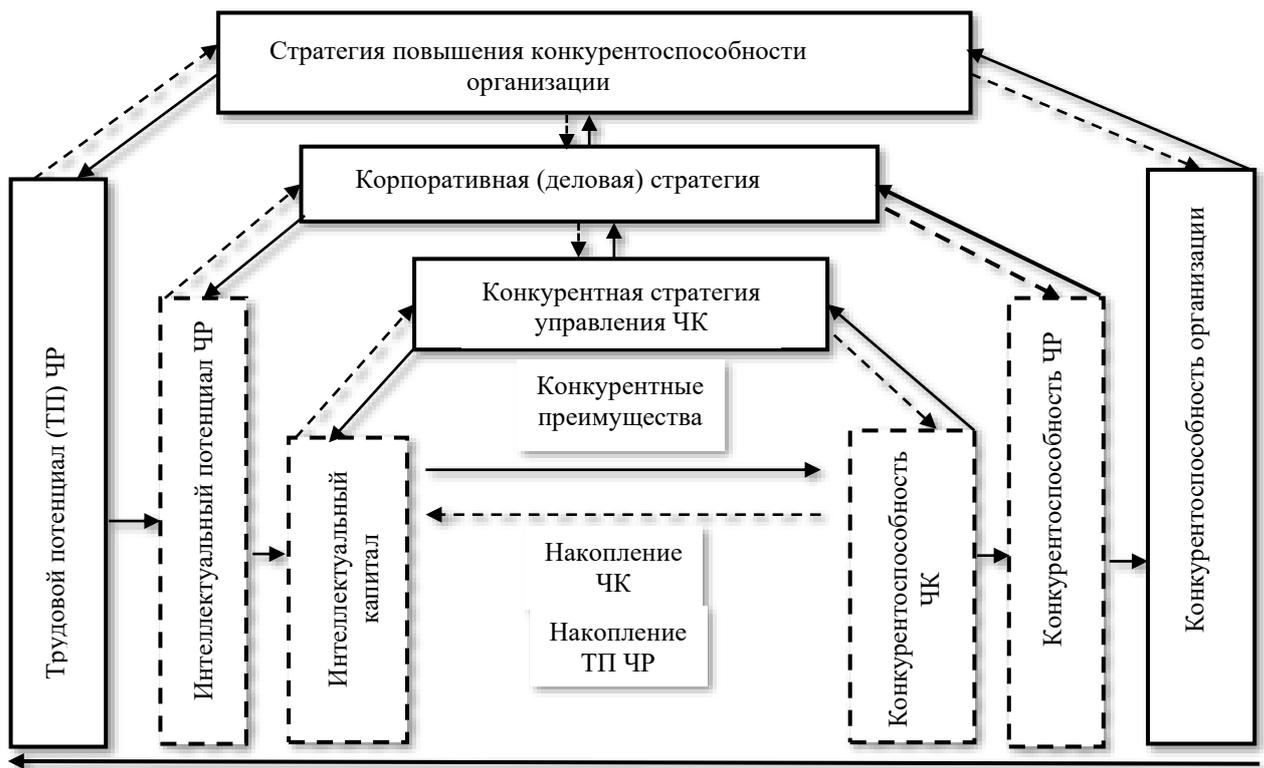


Рисунок 3.11 – Комплементарность конкурентной стратегии ЧР и ЧК и стратегии повышения конкурентоспособности коммерческой торговой структуры как ее ведущее конкурентное преимущество [составлено автором]

Следует отметить, что стратегия УЧР является, с одной стороны, связующим звеном между маркетинговой, или рыночной, стратегией, и общей стратегией развития производства, а с другой – в конечном счете должна обеспечивать конкурентные преимущества и повышение конкурентоспособности организации в выбранном рыночном сегменте. Из схемы на рисунке 3.11 вытекает, что в основе конкурентоспособности ЧР отдельного работника, персонифицированного ЧК и ЧК организации, лежит его конкурентный трудовой и интеллектуальный потенциал, формирующие основу накопления интеллектуального и человеческого капитала. Напрашивается вывод о том, что стратегическое УЧР торговых сетей по продаже БТиЭ предполагает разработку стратегического набора как совокупности стратегий, в конечном счете ориентированных на повышение конкурентоспособности организации.

Научно-методическое обеспечение оценки, формирования и реализации стратегии управления человеческими ресурсами и человеческого капитала организации представлено на рисунке 3.12. Оно наглядно иллюстрирует подходы, методы и инструменты воздействия на ЧК для целей его перманентного накопления. Однако также предполагает сканирование факторов внешней и внутренней среды организации с учетом новых требований рынка труда и формирования ЧК, определения и отслеживания изменений векторов УЧР с позиций их контекстуализации и симбиоза. Феноменами процесса являются мотивация, вовлеченность ЧР и корпоративная культура, которые выступают весьма важными аспектами в системе управления ЧР, ЧК и выявления талантов.

В диссертации предложены два метода оценки конкурентоспособности индивида, апробированные на примере организации-лидера ООО «Электросвязь». В его основе лежит функциональный подход определения конкурентоспособности ЧК персонала, который применим в том числе к организации по продаже БТиЭ на рынке ДНР. Он позволяет оценить профессионально-компетентностные качества, формируемые у ЧР, а также личностно-деловые, которые обеспечивают им конкурентные преимущества как внутри организации, так и на рынке труда, товаров и услуг.



Рисунок 3.12 – Научно-методическое обеспечение стратегии УЧР организации по продаже БТиЭ [составлено автором]

В рамках метода предлагается рассматривать комбинацию «функциональная компетенция – ключевые конкурентные преимущества – конкурентоспособность работника», которую возможно оценить в баллах, как показано в клетках матрицы, или карты конкурентного соответствия уровней функционала компетенций ЧР и ЧК степени их обеспеченности конкурентными преимуществами, построенной на рисунке 3.13.

Функционал специалиста по видам компетенций	5	6	7	8	9	V	Уровень конкурентоспособности специалиста
	4	5	6	7	8	IV	
	3	4	5	6	7	III	
	2	3	4	5	6	II	
	1	2	3	4	5	I	

Оценка конкурентных преимуществ (КП) обеспечения компетенций

Рисунок 3.13 – Матричный метод оценки конкурентоспособности ЧК с помощью построения карты конкурентного соответствия [составлено автором]

Формирование матрицы позволяет составить комплексное представление о конкурентоспособности работника по конкретной функциональной компетенции или его функционалу в целом. Специалисту, реализующему функциональную компетенцию более высокого уровня, присваивается также более высокий балл конкурентного преимущества вследствие большей значимости данной функциональной компетенции, что положительно влияет на конкурентоспособность его ЧК во внутренней и внешней среде организации. Решение задач совершенствования компетенций лежит в плоскости оценки ЧР с

помощью метода «360 градусов» или мультиуровневых опросов, планирования карьеры работников, оценки показателей в формате конкретной компетенции (Приложение Ж) [215]. Получение дополнительной информации является источником данных, более полно характеризующих работников.

Для построения карты соответствия предложен метод матричного анализа, базовые идеи которого заимствованы из теории стратегического планирования и управления и которые состоят в следующем. Карта является разновидностью инструментов индивидуальных или групповых (в разрезе определенной категории работников) оценок результативности и эффективности их деятельности, полученных экспертным путем, которые одновременно выступают мотиваторами роста производительности труда. Разработанная карта в виде матрицы имеет три структурных измерения в соответствии с ее осями. По вертикальной левой оси представлен функционал работника (специалиста), распределенный по 5 уровням иерархии, «снизу вверх», согласно сложности и важности выбранных компетенций. По горизонтальной оси матрицы произведено структурирование функционала каждой компетенции посредством выделения ключевых конкурентных преимуществ, расположенных в порядке возрастания их веса и роста экспертной балльной оценки каждого конкурентного преимущества. По вертикальной оси карты «справа» расположены уровни конкурентоспособности работника (специалиста) в диапазоне от I-го, нижнего, до V-го, верхнего, уровня. Минимальный уровень по вертикали «слева» характеризует приемлемое для организаций сферы торговли исполнение работником функциональной компетенции с наименьшим весом важности или сложности выполнения. Высший V-й уровень предполагает выполнение отдельными работниками функционала с наибольшим весом важности (сложности), компетенции которого специфичны для каждой отрасли и торговой организации. Функционал специалиста возможно представить через 5 основных фундаментальных компетенций, частные примеры которых представлены выше.

Функционал, который соответствует рыночной потребности в качественном труде, является важнейшим критерием конкурентоспособности работника. Его

возможно использовать как показатель «селекции» наемных работников по уровню фактической, явной, эффективности и качества их труда, а также эффективности неявной, потенциальной, и их способности к профессионально-личностному обучению в рамках данного вида деятельности. Функционал работника, с одной стороны, можно разделить на три уровня: высокий, средний и низкий, а с другой – провести его балльную оценку для ряда уровней. Функциональный подход, в котором ключевым понятием является «функция», обретает особую роль в деятельности современных торговых организаций. Он включает комплекс метрик, в частности, таких как обязанности, инструкции, нормы и нормативы, работа, которые обеспечивают процессы торговли и продажи товаров, осуществляемые конкретным работником или их командой. Функционал в формальном смысле слова подразумевает функции, которые прописываются в должностных инструкциях некоторой категории работников и являются их непосредственными обязанностями. Функция отражает предназначение, роль и место отдельного работника и его ЧК в организационной структуре и социально-экономической системе торговой организации. Функционал фактический – это совокупность функций, выполняемых определенной категорией ЧР для сохранения и повышения эффективности, результативности и конкурентоспособности определенного вида деятельности и организации в ее рыночной нише. Предметное изучение и оценка функционала позволяют определить реальную конкурентоспособность работника, его ЧК и ЧР организации и выявить степень структурированности функционала.

Результативность реализации функционала корреспондирует с понятием «структура функционала», под которой следует понимать определенную совокупность элементов, отношений и связей функций, входящих в состав функционала конкретного работника или команды ЧР организации. Структурированность функционала в матрице, отраженная по ее горизонтальной оси, является чрезвычайно важной характеристикой, которая задает уровень некоторого упорядоченного оценивания функций в контексте специфических, отобранных для конкретной торговой организации, конкурентных преимуществ работников. Она составляет объективную основу для прогнозирования степени и

качества исполнения функционала работником и так же, как функционал, имеет ряд уровней измерения. В полях матрицы значения представлены на пересечении уровней выполнения функционала и его структурированности по 5-ти конкурентным преимуществам в виде комбинаторных оценок в диапазоне от 1 до 10 баллов, которые можно рассматривать как интегральные оценки уровня конкурентоспособности работников. Конкурентными преимуществами ЧК в системе управления ЧР торговой организации могут быть характеристики работников, относящиеся, в частности, к их личностным деловым качествам. Для одной категории или группы работников это могут быть прежде всего их лидерские качества, для другой – мотивация и вовлеченность в работу, для третьей – коммуникационные способности. Однако конкурентные преимущества, как и функциональные компетенции, должны быть предварительно взвешены по их важности, ранжированы и упорядочены по степени роста.

Отдельные работники и ЧР при этом представляют собой производственный ресурс, или фактор производства, эффективность применения которого оценивается на основе мнений экспертов-специалистов в данной области и которые отбираются с учетом уровня их квалификации и опыта работы, в силу чего их мнение является достаточно объективной оценкой эффективности выполнения работниками функционала. Проверка состоятельности экспертных оценок в матрице может быть произведена с помощью математического метода вычисления коэффициента Кендалла и проверки результата на достоверность по критерию Хи-квадрат Пирсона. В процессе формирования стратегии УЧР торговой организации, направленной на рост конкурентоспособности ЧК, как было сказано выше, возникает задача определения значимости каждой функциональной компетенции, или ее веса в ряду прочих, с позиций влияния компетенции на конкурентоспособность работников. Например, это набор из следующих 5 функциональных компетенций: общая профессиональная подготовка работника; соблюдение технологической дисциплины; владение средствами цифровизации; ориентация на инновационное обслуживание; управленческий талант [216; 217]. Предположим, что оценка альтернатив компетенций A_1, A_2, A_3, A_4, A_5

осуществляется четырьмя экспертами методом предпочтений, для чего используется следующий алгоритм:

1. Эксперты ранжируют альтернативы по предпочтениям. Их оценки сводятся в матрицу размером $M \times N$, где M – количество экспертов, N – количество альтернатив (таблица 3.8). Обозначим оценки компетенций через X_{ij} , где $i = 1, \dots, M$, а $j = 1, \dots, N$.

2. Произведем преобразование матрицы оценок по формуле:

$$B_{ij} = N - X_{ij}, \quad i = 1, \dots, M; j = 1, \dots, N. \quad (3.13)$$

Таблица 3.8 – Матрица экспертного оценивания ключевых компетенций ЧК организации [составлено автором]

Эксперты	Альтернативы				
	A_1	A_2	A_3	A_4	A_5
1	3	4	2	0	1
2	3	2	4	0	1
3	4	2	3	0	1
4	3	4	1	0	2

3. Суммы преобразованных оценок по каждой альтернативе найдем по формуле:

$$C_j = \sum_{i=1}^M B_{ij}, \quad j = 1, \dots, N. \quad (3.14)$$

$$C_1 = 3 + 3 + 4 + 3 = 13; C_2 = 4 + 2 + 2 + 4 = 12; C_3 = 2 + 4 + 3 + 1 = 10;$$

$$C_4 = 0; C_5 = 5;$$

4. Рассчитаем общую сумму всех оценок по формуле:

$$C = \sum_{j=1}^N C_j. \quad (3.15)$$

$$C = 13 + 12 + 10 + 0 + 5 = 40.$$

5. Веса всех альтернатив определяются по формуле:

$$V_j = C_j / C, j = 1, \dots, N. \quad (3.16)$$

$$V_1 = 0,325; V_2 = 0,3; V_3 = 0,25; V_4 = 0; V_5 = 0,125.$$

Логично предположить, что чем больше вес, тем предпочтительней альтернатива. Таким образом, наиболее значимой является альтернатива A_1 - общая профессиональная подготовка; A_4 - ориентация на инновационный стиль обслуживания - имеет нулевой вес, поскольку данная программа еще не является повесткой дня для торговой организации и используется спорадически.

По результатам исследования в таблице 3.9 в рамках предложенного матричного метода, согласно приведенным формулам (3.13 – 3.16), рассчитаны уровни исполнения функционала работников (столбец 2) и балльные оценки конкурентоспособности ЧР (ЧК), представленные в столбце 3 таблицы. Они являются итогом проведенного эмпирического эксперимента по установлению совокупных баллов для характеристик конкурентоспособности персонала организации и рассчитаны в соответствии с уровнями функциональных компетенций и конкурентоспособности человеческого капитала, которая соответствует каждому уровню функционала и совокупного балла конкурентных преимуществ, а также аддитивному показателю по матрице в целом.

Таблица 3.9 – Показатели оценки конкурентоспособности ЧК человеческих ресурсов ООО «Олимп-Экология» [составлено автором]

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

Градации оценок в диапазоне от 2,61 до свыше 5,83 баллов определяют конкурентоспособность ЧР в категориях «низкий» - «высокий» и уточнениях: «очень высокий» («очень низкий»), «средний», которые вычисляются по средней геометрической для каждого уровня функциональных компетенций по формуле:

$$КС_i = 5 \sqrt{\prod_{j=2}^5 КП_{ij}}, \quad (3.17)$$

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

Суммарную конкурентоспособность конкретного работника или рассчитанную на базе усредненных оценок их определенной категории по всем компетенциям возможно получить с помощью аддитивного взвешенного показателя по формуле:

$$У_{ФКТ} = \sum_{i=1}^M КС_i, \quad i = 1, \dots, M. \quad (3.18)$$

Построенная карта соответствия конкурентного функционала компетенций и конкурентных преимуществ, или карта конкурентоспособности ЧК, может быть применена для формирования систем и стратегий управления ЧР и накопления ЧК, а следовательно, прогноза и планирования результатов процесса продаж.

Согласно второму методу, оценку конкурентоспособности ЧК как ядра ЧР предложено определять с помощью математической интегральной факторной модели (далее – МИФМ), включающей совокупность составляющих, представленных на рисунке 3.14.

Содержание модели оценки конкурентоспособности ЧК представлено в виде алгоритма, включающего совокупность последовательных этапов его комплексной оценки и составляющего основу осуществления стратегического УЧР в контексте логической последовательности: «миссия и цели – интеграция бизнес-стратегии и стратегии УЧР – эффективность – реализация стратегии УЧР». В модель включены 4 составляющих, которые разносторонне оценивают конкурентоспособность человеческого капитала с помощью формулы 3.19.

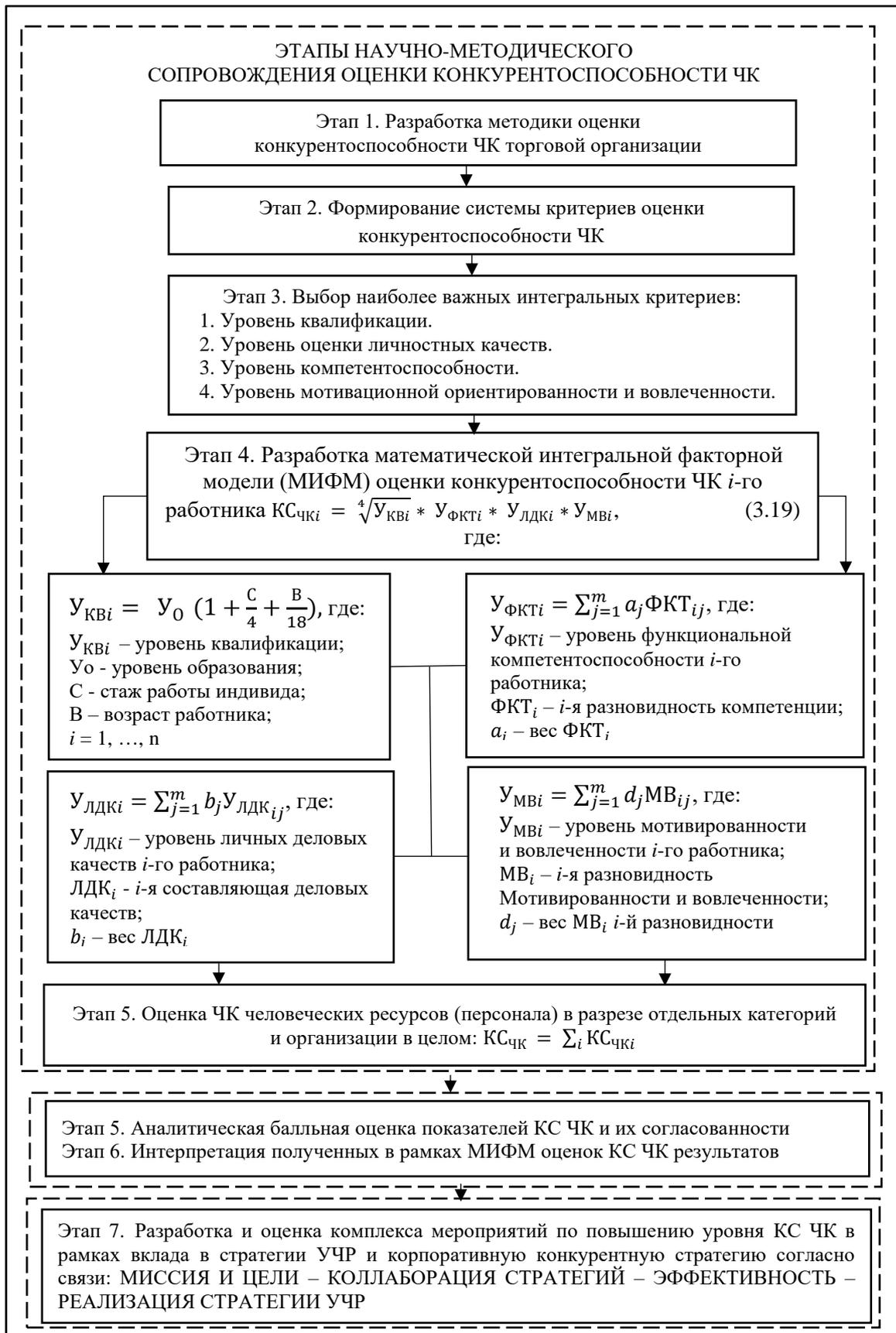


Рисунок 3.14 – Алгоритм оценки конкурентоспособности ЧК организации

[составлено автором]

В их состав входят: уровень квалификации; уровень функциональной компетентности; уровень личностно-деловых качеств; уровень мотивации и вовлеченности в работу. Каждая из составляющих является комплексной и предполагает групповую оценку в рамках отдельного фрагментированного класса характеристик ЧК и критерия оценки, которая строится на базе единичных взвешенных оценок входящих в нее показателей, актуализировать которые необходимо для каждой отдельной торговой организации. Групповые составляющие выбраны из условия, что усилия менеджмента, в т. ч. торговой организации, должны быть направлены на работника. В фокусе внимания должны находиться не только его профессионально-квалификационные и личностные качества, но также интеллектуальное и креативное развитие, которое позволяет создать инновационную команду специалистов-единомышленников, способную к консолидированной работе по достижению поставленных целей. Чрезвычайно важно создать атмосферу роста приверженности кадров идеалам организации, что может быть обеспечено посредством постоянного совершенствования корпоративной культуры.

Результаты оценки уровней групповых показателей, включенных в модель, являются инструментом планирования ЧК, их карьерного роста, развития и накопления, иллюстрируют уровень его профессиональной пригодности или, наоборот, степень несоответствия ей. Такой подход существенно отличается от классической оценки на основе финансово-экономических показателей деятельности организации. Компетентностный метод включения работников в процесс повышения их конкурентоспособности, который на сегодня рассматривается как один из ведущих и перспективных для оценки ЧК и ЧР организации, представлен в контексте его понимания как процесса формирования и отбора крупных, наиболее важных функций профессиональной деятельности [217]. В качестве основополагающей в нем выделена «функциональная компетенция» как ключевая характеристика профессиональной деятельности, реализуемая конкретным работником или группой специалистов в процессе создания дополнительной стоимости. Она позволяет отследить

изменения в содержании функционала специалиста или работника, чтобы изменить характер профессиональной подготовки и обучения специалиста и достичь высоких показателей работы и удержание «талантов», реализуя при этом стратегию оптимизации затрат.

Показатель уровня квалификации работника, который в работе [218] формулируется как коэффициент профессиональной перспективности, согласно предложенному алгоритму, вычислен исходя из условий, что U_0 - оценка уровня образования, которая может принимать значения: 0,15 - для работников, не имеющих законченного среднего образования; 0,60 - для работников со средним образованием; 0,75 - для работников со среднетехническим и незаконченным высшим образованием; 1,00 - для лиц с высшим образованием по специальности; S - стаж работы индивида по специальности, который очевидно меньше влияет на квалификацию; V – возраст работника как менее значимый показатель в этой формуле [218].

Функциональная компетенция $U_{\text{ФКТ}}$ отражает предназначение, роль и место работника, ЧР и их ЧК в системе управления торговой организацией. Детальное изучение и оценка ключевых профессиональных компетенций для конкретной коммерческой торговой структуры позволяют определить величину явного и скрытого трудового потенциала отдельного работника или ЧР, выявить структуру и степень структурированности компетенций, а значит, их функционала по совокупности выделяющих организацию в отрасли конкурентным преимуществам, чтобы спрогнозировать их потенциал и развитие.

Уровень личностных деловых качеств $U_{\text{ЛДК}}$ выступает следующей чрезвычайно важной характеристикой ЧР и их ЧК, которую предложено выделить в самостоятельную группу и рассчитать вес каждой его единичной и групповой характеристики, например, с помощью метода экспертных оценок [219]. Выбор личностных деловых качеств и оценка их уровня для конкретной организации позволяет повысить их обоснованность при определении конкурентоспособности ЧК и конкурентоспособности организации на рынке среди конкурентов. Данная составляющая интегральной оценки ЧК рассмотрена для ООО «Олимп-Экология»,

являющимся претендентом на выбор конкурентной стратегии следования за лидером, к которым в отрасли по продаже БТиЭ на рынке ДНР относится ООО «Электросвязь». Оценку индивидуального и аддитивного группового показателя личностно-деловых качеств работника организация может осуществить по стандартизированной формуле с установленными весовыми коэффициентами:

$$y_{\text{лдж}} = b_j \sum_{i=1}^n \frac{a_i \cdot K_i}{10} = \quad (3.20)$$

$$= \frac{0,12K_1 + 0,10K_2 + 0,10K_3 + 0,15K_4 + 0,18K_5 + 0,15K_6 + 0,20K_7}{10},$$

где K_i – характеристики, по которым определяются личностные деловые качества работника, оцениваемые в баллах от 1 до 10; K_1 - работоспособность; K_2 - ответственность за выполнение работы; K_3 - дисциплинированность; K_4 – инициативность работника; K_5 – знания и умения применять их в деле; K_6 – ориентированность на качество результата; K_7 - ориентация на эффективность работы; a_i – степень влияния значимости работы на результативность ее выполнения, которая определяется экспертным методом; b_j – вес группы факторов.

Проведение экспертной балльной оценки с привлечением 10 экспертов позволило уточнить весовые коэффициенты значимости для отдельных показателей в составе личностно-деловых характеристик ЧК для ООО «Олимп-Экология». Однако первоначально была составлена матрица экспертных балльных оценок, которые обобщены в таблице 3.10. На их основании были получены итоговые балльные оценки в формате личностно-деловых характеристик человеческого капитала организации. Проверка данных матрицы на согласованность была проведена с помощью коэффициента конкордации Кендалла и критерия Хи-квадрат Пирсона по формулам (2.3) - (2.5). Коэффициент Кендалла, рассчитанный с помощью формулы (2.3), составил 0,764, что свидетельствует о достаточно высокой адекватности балльных оценок, выставленных экспертами фокус-группы. Проверка данных матрицы на согласованность подтвердила данный вывод. Вычисленное согласно формуле (2.4) эмпирическое значение χ^2 составило 45,833. Сравнение χ^2 эмпирического с критическими значениями по критерию

Хи-квадрат Пирсона для числа степеней свободы $df = 10 - 1 = 9$ и при уровне значимости $\alpha = 0,01$ показало, что табличное значение равняется 14,684. Сравнение Хи-квадрат Пирсона, полученного расчетным путем, и его табличного значения позволило сделать вывод о состоятельности экспертных оценок специалистов, вошедших в фокус-группу.

Таким образом, полученные балльные оценки можно взять за основу при расчете уровня личностно-деловых качеств специалистов ООО «Олимп-Экология» и их учете в общей оценке уровня конкурентоспособности работников организации, которая включает также оценки уровня квалификации, компетентоспособности, мотивации и вовлеченности сотрудников в управление организацией.

Таблица 3.10 – Экспертные оценки личностно-деловых характеристик человеческих ресурсов (человеческого капитала) ООО «Олимп-Экология» [составлено автором]

Личностно-деловые характеристики	Экспертные оценки, баллов									
	К ₁	5	7	8	9	7	8	10	9	10
К ₂	9	10	9	10	8	4	9	8	9	10
К ₃	8	6	7	6	5	7	5	6	8	7
К ₄	10	9	10	8	9	5	8	7	9	5
К ₅	6	8	5	5	10	10	7	5	4	8
К ₆	4	4	6	4	6	3	4	3	5	6
К ₇	7	5	4	3	3	2	3	4	3	3

На базе экспертных оценок по отдельным характеристикам были рассчитаны коэффициенты их значимости, которые показаны в первой строке таблицы 3.11.

Аналогично были рассчитаны другие аддитивные показатели оценки ЧК ООО «Олимп-Экология» – функциональной компетентоспособности, мотивированности и вовлеченности в работу и сделан их экспертный прогноз на основе максимально возможных значений характеристик исходя из текущего состояния, который позволил получить общие потенциальные показатели конкурентоспособности ЧК для 10 работников категории специалистов торговой

структуры (таблица 3.11). Взвешенные по значимости личностно-деловые качества для каждого из 10 специалистов организации стали базой для получения групповых показателей, представленных в столбце 10 таблицы 3.11. Групповой показатель личностно-деловых качеств является составляющей интегрального показателя оценки работника и его человеческого капитала. Данная процедура, согласно алгоритму, представленному на рисунке 3.14, проведена по отношению ко всем групповым показателям, вычисленным на основе единичных оценок каждого отдельного показателя, вошедшего в конкретную группу. Представители департамента или отдела стратегического управления организацией должны сформировать информационные базы единичных показателей и осуществлять их своевременную корректировку, пополнение или исключение из совокупности.

Таблица 3.11 – Взвешенные оценки личностно-деловых характеристик специалистов ООО «Олимп-Экология» [составлено автором]

Код работника	Характеристики личностно-деловых качеств работников							
	К ₁	К ₂	К ₃	К ₄	К ₅	К ₆	К ₇	К _{инт}
Вес характеристики	0,1396	0,1396	0,1421	0,1396	0,1599	0,1396	0,1396	Σ
Специалист-1	0,698	1,256	1,137	1,396	0,959	0,558	0,977	0,698
Специалист-2	0,977	1,396	0,853	1,256	1,279	0,558	0,698	0,702
Специалист-3	1,117	1,256	0,995	1,396	0,799	0,838	0,558	0,696
Специалист-4	1,256	1,396	0,853	1,117	0,799	0,558	0,419	0,640
Специалист-5	0,977	1,117	0,711	1,256	1,599	0,838	0,419	0,692
Специалист-6	1,117	0,558	0,995	0,698	1,599	0,419	0,279	0,566
Специалист-7	1,396	1,256	0,711	1,117	1,119	0,558	0,419	0,658
Специалист-8	1,256	1,117	0,853	0,977	0,799	0,419	0,558	0,598
Специалист-9	1,396	1,256	1,137	1,256	0,640	0,698	0,419	0,680
Специалист-10	1,256	1,396	0,995	0,698	1,279	0,838	0,419	0,688

Значения конкурентоспособности ЧК ООО «Олимп-Экология» показаны в столбце 7 таблицы 3.12. Анализ результатов иллюстрирует, что наивысший уровень ЧК имеют специалисты под номерами 2, 1, 4 и 3, поскольку их индекс конкурентоспособности $K_{СЧК}$ составляет соответственно 0,844; 0,838; 0,825; 0,800; в среднем диапазоне конкурентоспособности ЧК находятся специалисты под номерами 9, 10 с соответствующими индексами конкурентоспособности, равными 0,719; 0,711. Оставшиеся в рассматриваемой категории работников, специалисты

под номерами 7, 5 и 8, имеют более низкие показатели конкурентоспособности (0,677; 0,632; 0,614). Коэффициент конкурентоспособности специалистов КС_{ЧК} может быть учтен в процессе рекрутмента, стратегического подхода Talent Management и разработки стратегии УЧР организации, направленной на повышение конкурентоспособности коммерческой торговой структуры.

Таблица 3.12 – Групповые показатели конкурентоспособности ЧК специалистов ООО «Олимп-Экология», полученные на основе оценок единичных характеристик его основных составляющих [составлено автором]

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

Реализация модели привела к постановке задачи исследования влияния ведущих составляющих конкурентоспособности ЧК на уровень производительности труда, решение которой было осуществлено в рамках модели регрессионного анализа. Производительность труда была рассмотрена в диапазоне от ее минимального до максимального значения в отрасли за 2023 год. В исследовании объединены в одно целое вопросы прерогативы повышения конкурентоспособности ЧК (ЧК), производительности труда и эффективности процессов продажи БТиЭ, исследованных в параграфах 2.3 и 3.2. Регрессионная

модель производительности труда, построенная на основе классических финансово-экономических показателей деятельности торговых структур по продаже БТиЭ на рынке ДНР, позволила установить, что наиболее значимыми из них являются среднегодовая зарплата, стоимость оборотных средств и численность работников организации. Обращение к ЧК и его характеристикам позволило построить новую регрессионную модель производительности труда, весомыми признаками-аргументами которой стали нефинансовые показатели мотивированности и вовлеченности в работу, которые корреспондируют с проблемой выбора адекватной стратегии управления талантами STM.

В новой модели регрессионного анализа нашли отражение, помимо классических экономических показателей фонда заработной платы и оборотных средств, проанализированных в регрессионной модели в параграфе 2.3 диссертации, «новые» показатели оценки ЧК, а именно: функциональной компетентоспособности, мотивированности и вовлеченности в работу. Оказалось, что их значимость трудно переоценить в контексте целей и задач роста конкурентоспособности ЧР и его важнейшей составляющей – конкурентоспособности ЧК торговых организаций по продаже бытовой техники и электроники на рынке Донецкой Народной Республики. Достаточно близкими к ним являются показатели компетентоспособности и инновационности, которые также находятся в поле роста конкурентоспособности человеческих ресурсов.

Регрессионные модели представлены в Приложении Г в таблице Г.2 работы. В таблице Е.2 «новые» показатели мотивированности и вовлеченности в работу продемонстрировали значительное влияние на уровень производительности труда и ее возможность к росту. Регрессионная модель имеет вид:

$$Y = -0,004 + 0,760X_1 - 0,015X_2 + 9,068X_3 + 14,494X_4 + 0,012X_5 + e, \quad (3.21)$$

где X_1 – уровень функциональной компетентоспособности ЧК, бал.; X_2 – фонд оплаты труда, млн руб.; X_3 – мотивированность работников, бал.; X_4 – вовлеченность в работу, бал.; X_5 – оборотные активы организации, млн руб.; e - погрешность модели.

Уровень мотивационной ориентированности и вовлеченности работников U_{MB} – третий компонент модели, который в регрессионном анализе воплощен в двух отдельных составляющих, и может быть получен разными способами, в т. ч. как взвешенный аддитивный показатель единичных оценок. Следует отметить, что существует целый ряд хорошо адаптированных к текущему моменту методов оценки мотивированности и вовлеченности в работу, а также показателей, их характеризующих (рисунок 3.15).



Рисунок 3.15 – Компоненты стимулирования вовлеченности ЧР организации в процесс ее деятельности

В частности, это методы расчета индекса самомотивации, включающего оценку значимости, разнообразия работы, важности конечного результата, коэффициентов автономности работы, «обратной связи» (похвалы или порицания руководства), ценности стимулирования с помощью роста заработной платы,

индекса активации деятельности и др. Сравнительный анализ различных категорий и групп работников также является основанием для определения их материального и нематериального поощрения и не представляет сложности расчетов при условии их компьютерного программного обеспечения.

Рисунок 3.16 дополняет компоненты стимулирования вовлеченности атрибутами мотивированности человеческих ресурсов как основы STM, обеспечивающие накопление человеческого капитала и рост талантов организации. Для идентификации степени воздействия факторов и показателей, определяющих конкурентоспособность ЧР, разработана морфологическая матрица балльной оценки Приложение Ж (таблица Ж.1). Она задает уровни оценки профессионально-личностных качеств работников в разрезе квалификации, полномочий, ответственности и мотивации, которые содержательно раскрыты в Приложении. Данные способы оценки конкурентоспособности работников прошли апробацию на ряде организаций исследуемой отрасли. На последовательных этапах их практического использования посредством анкетирования проводилась самооценка и разносторонняя оценка ЧР, также методом обратной связи «360 градусов», в разрезе их профессиональных и личностно-деловых качеств, характеризующих персональную конкурентоспособность (Приложение Ж, таблицы Ж.2 – Ж.3). Анкетирование в организациях было проведено в формате ряда категорий персонала, таких как: рабочие и их руководители; специалисты и руководители; топ-менеджеры. Оценивание осуществлялось с использованием морфологической матрицы балльной оценки профессиональных и личностно-деловых качеств (Приложение Ж, таблица Ж.1). Самооценка и оценка позволили получить прогноз динамики роста конкурентоспособности указанных категорий человеческих ресурсов.



Рисунок 3.16 – Основные атрибуты мотивированности ЧР на процессы роста и развития организации, лежащие в основе STM [составлено автором на основе 93-97]

3.3. Корпоративная коллаборация как способ формирования и выбора стратегий управления человеческими ресурсами организации, обеспечивающих конкурентоспособность функционирования организации

В настоящее время, когда наблюдаются эпохальные сдвиги в технологиях информатизации и цифровизации, социоинженерии и искусственного интеллекта, обретает особое значение идея о том, что необходим интегрированный научный подход, обеспечивающий агрегирование основополагающих принципов системы стратегического УЧР, однако только под эгидой высшего, гуманистического по своей сути человеческого разума и интеллекта. Всеобъемлющая автоматизация и цифровизация производственных и управленческих процессов открывают большие возможности использования инструментария стратегического УЧР на основе человекоориентированного подхода в рамках многоальтернативного сценарного

анализа и планирования, позволяющих выбирать оптимальные варианты управления «талантами» как формы реализации ЧК организации.

Дополнительным инструментом повышения эффективности стратегического управления является корпоративная коллаборация как способ реализации принципов самоорганизации и самоуправления на уровне организаций и в системах управления ими, о чем шла речь в первой главе диссертации. Самоорганизация в системах осуществляется только через человека и человеческие ресурсы, обладающие способностью к самоуправлению и самоорганизации своей деятельности и реализующие ее на уровне всей организации. Предпосылками самоорганизации и самоуправления выступают нарастающие неустойчивость и неопределенность в развитии организаций, которые присущи современному этапу их функционирования, в т. ч. в сфере торговли. Основой самоорганизации является взаимодействие, кооперация направлений деятельности человеческих ресурсов, которая в настоящее время обретает форму коллаборации на различных уровнях ее осуществления. В работе корпоративная коллаборация представлена как способ взаимодействия руководителей организации и представителей департамента (отдела) стратегического управления человеческими ресурсами с целью выбора и обоснования предпочтительных стратегий управления, в т. ч. STM. В результате эффективной внутрикорпоративной коллаборации возможно коллективное принятие оптимальных решений в области стратегического управления человеческим капиталом и человеческими ресурсами. Для продуктивного взаимодействия лиц, принимающих решения (далее – ЛПР), необходимы наличие и накопление информации, и обмен ею между участниками проекта разработки STM и координации их действий. В конечном счете самоорганизация и самоуправление, осуществляемые посредством корпоративной коллаборации, способны преодолеть неустойчивость диссипативной структуры организации, обеспечить качественно новые организационные формы выбора и реализации стратегий управления, в т. ч. STM, на основе механизмов коллаборации.

Стратегический набор для системы УЧР, являющийся информационным банком данных, в т. ч. для организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР,

полученный в результате внутрикорпоративной коллаборации ЛПП, представлен на рисунке 3.17. Стратегии рассмотрены в формате активно развивающейся концепции HR, связывающей функцию УЧР с бизнес-стратегией организации и стратегическими ориентирами ее деятельности, реализуемыми благодаря коллаборации человеческих ресурсов и подсистем организации. Коллаборация выступает активной формой сотрудничества с целью разработки стратегического набора стратегий УЧР, которые возможно эффективно применить в торговых организациях по продаже БТиЭ на рынке ДНР. В ней учтены прежде всего стратегии УЧР, выделенные по функциональному принципу, которые раскрываются в контексте корпоративной (деловой, бизнес-стратегии) организации и широко описаны в литературе по стратегическому менеджменту: маркетинговая, производственная, финансовая, инвестиционная, инновационная стратегии, в явном или имплицитном виде используемые в торговой структуре.

Классификация стратегий по критерию отнесения к организационной стратегии была осуществлена согласно научным подходам Р. Майлса и С. Сноу, М. Марчингтона и А. Уилкинсона [220; 221, с. 492]. Так, в основе стратегии организаций-защитников лежат принципы обеспечения стабильности, реализации значительных объемов продукции, предоставления услуг и работ, низких издержек производства и централизованного административного управления, характерных для парадигмы «закрытой» системы функционирования организаций. В большой степени «закрытый» характер хозяйствования отечественных хозяйственных структур, к сожалению, все еще превалирует в организациях торговли БТиЭ в ДНР. Присущие им принципы реактивного управления, основанные преимущественно на «внутренних» показателях деятельности, и слабо учитывающие внешние макро- и микроэкономические факторы в формате контекстуального подхода не способствуют повышению их конкурентоспособности на рынке. Внутренние показатели продвижения кадров, экстенсивный тип наращивания производства, вознаграждение на основе идентифицируемой последовательности и др. не создают благоприятные предпосылки для раскрытия потенциала «талантов» и накопления их человеческого капитала.

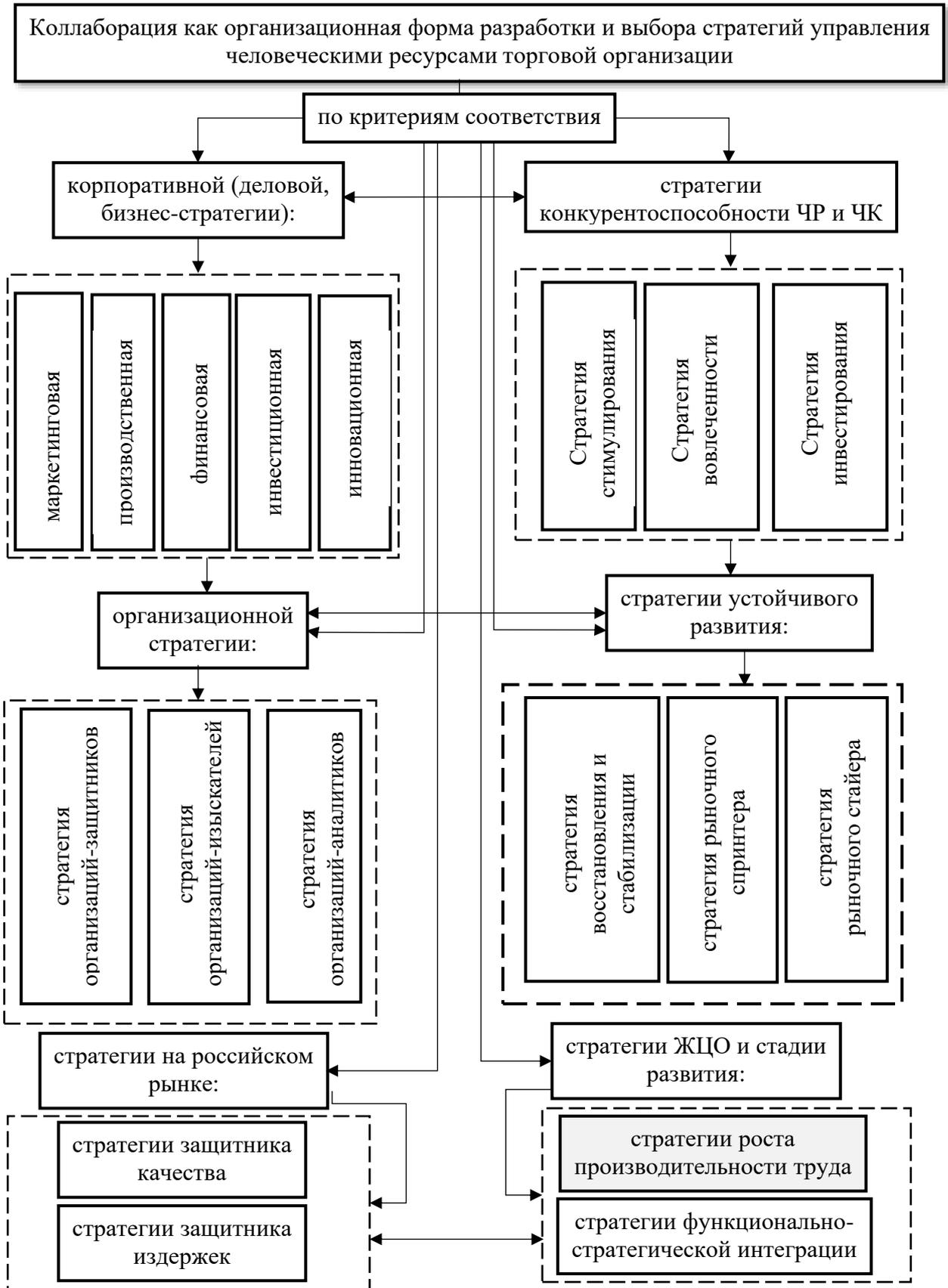


Рисунок 3.17 – Стратегический набор для системы УЧР в организациях по продаже БТиЭ на рынке ДНР [составлено автором]

Организации-изыскатели, в отличие от них, «изыскивают» новые способы деятельности, передовые методы рекрутмента, выступают приверженцами гибкого и адаптивного управления, современных систем вознаграждения и в целом ориентированы на результат. Организации-аналитики разрабатывают комбинированные стратегии УЧР, построенные частично на принципах организаций-защитников и частично – изыскателей [220; 221].

По критерию стратегии повышения конкурентоспособности в организации выделяют стратегии стимулирования, вовлеченности и инвестирования, которые предусматривают вложения непосредственно в развитие и управление ЧК как условие экономического роста ЧР, ЧК и организации. «Стратегии рыночного спринтера», обеспечивающие максимизацию выручки в краткосрочном периоде, и «стратегии рыночного стайера», в контексте успешного развития бизнеса и удержания рыночного сегмента, ориентированы на устойчивое социально-экономическое развитие организаций, ее ЧР и общества в целом [221; 222].

Стратегии жизненного цикла организации (ЖЦО) имеют своей целью обеспечение соответствия стадии развития, а в конечном счете - рост производительности труда ЧР и организации, который является важнейшим стратегическим приоритетом, позволяющим повысить конкурентоспособность ЧР и их ЧК на рынке труда и конкурентоспособность организации на рынке товаров и услуг. Представляют интерес разновидности стратегий «интегрированного анализатора», быстро завоевывающего рынки с помощью предложения высококачественного продукта или услуги, а также стратегии «диверсифицированного анализатора», изменяющего бизнес-вектор организации, стратегии фирмы-«проспектора», создающей новый рынок или даже целую отрасль, которые исследовал И. Б. Гурков [223]. Последние требуют формирования стратегий УЧР через привлечение высококлассных профессионалов, способных «с колес» включиться в быстро меняющиеся условия бизнеса, готовых к значительным инновациям и постоянному обучению. На отечественном рынке широко распространены классические стратегии «защитника качества» и «защитника издержек» в контексте конкурентных стратегий дифференциации и

оптимизации издержек по М. Портеру. Идею продуктивности корпоративной коллаборации бизнес-стратегии и стратегии УЧР проводит автор Московская А.А., высказывая мысль о том, что стратегии УЧР – это «частный случай общеэкономической стратегии собственников» [221, с. 493]. Существуют также другие классификации стратегий УЧР, выбор оптимальной из которых, как правило, продиктован условиями и спецификой сферы экономической деятельности организации и стадии ее развития.

В условиях оттока кадров и дефицита высококвалифицированных специалистов в экономике ДНР, в том числе в сфере торговли и услуг, которые обусловлены обстоятельствами затяжного военно-политического конфликта, целесообразными являются выбор и обоснование многоаспектной стратегии управления талантами, известной как «Талант-менеджмент» (англ. ТМ, или Strategy of Talent Management, или STM). Стратегия ТМ прочно вошла в практику крупных корпораций и организаций за рубежом и активно развивается в продвинутых компаниях Российской Федерации, проводя в жизнь гуманистические идеи приоритета человекоцентризма и человекоориентированной экономики. Одним из ее ключевых принципов является синергизм, который одновременно позволяет осуществить коллаборацию наиболее предпочтительных стратегий УЧР и организацией как целостным структурным образованием.

Рисунок 3.18 иллюстрирует возможный эффект синергии, возникающий при реализации продуктивного стратегического набора, реализуемого руководством коммерческой торговой структуры. Синергия является результатом подхода к торговой организации по продаже БТиЭ как совокупности подсистем, имеющих собственные стратегии УЧР и ставящих задачи создания и накопления ЧК на принципах управления знаниями. В них возникают сложные прямые и обратные нелинейные взаимодействия между элементами, имеющие внутрисистемный характер, и постоянные связи с внешней средой, которые создают дополнительные положительные эффекты как результат согласованного функционирования подсистем. Чрезвычайно важно применение принципов когерентности и сбалансированности отношений между стратегиями, что обеспечивает

синергетический эффект взаимодействия действий подсистем, а также способствует достижению стратегических целей развития торговой организации, ее ЧК и ЧР [224].



Рисунок 3.18 – Синергия как свойство дивергенции стратегий УЧР на основе принципов управления знаниями в организациях по продаже БТиЭ на рынке ДНР [составлено автором на основе 224]

В результате проявляется такое свойство ЧР, как самоорганизация, которое обеспечивает наращивание знаний, навыков и умений, лежащих в его базисе, агрегирование и возрастание их ценности, проявления их в профессиональных компетенциях. Синергетический принцип оценки ЧР позволяет исследовать многовекторную траекторию их развития, разработать стратегии создания «талантов» в организации и управления ими. Не преследуя цель углубленного генезиса данной дефиниции, успешно осуществленного целым рядом современных ученых (Приложение Д, таблица Д.1), под «талантами» будем понимать высокопотенциальных (англ. High Potential, или HiPo) работников, способных взять на себя больше ответственности за выполнение сложных неординарных задач торговой организации и создать потенциал управленцев, а также

высокопрофессиональных (англ. high professional, или HiPro) продуктивных и вовлеченных в процесс специалистов, не ориентированных на карьерный рост, однако демонстрирующих лучшие показатели в работе и способных наращивать потенциал кадров-исполнителей, работать в команде и достигать целей организации. Агрегированная технология формирования стратегии УЧР проиллюстрирована в виде блок-схемы, показанной на рисунке 3.19.

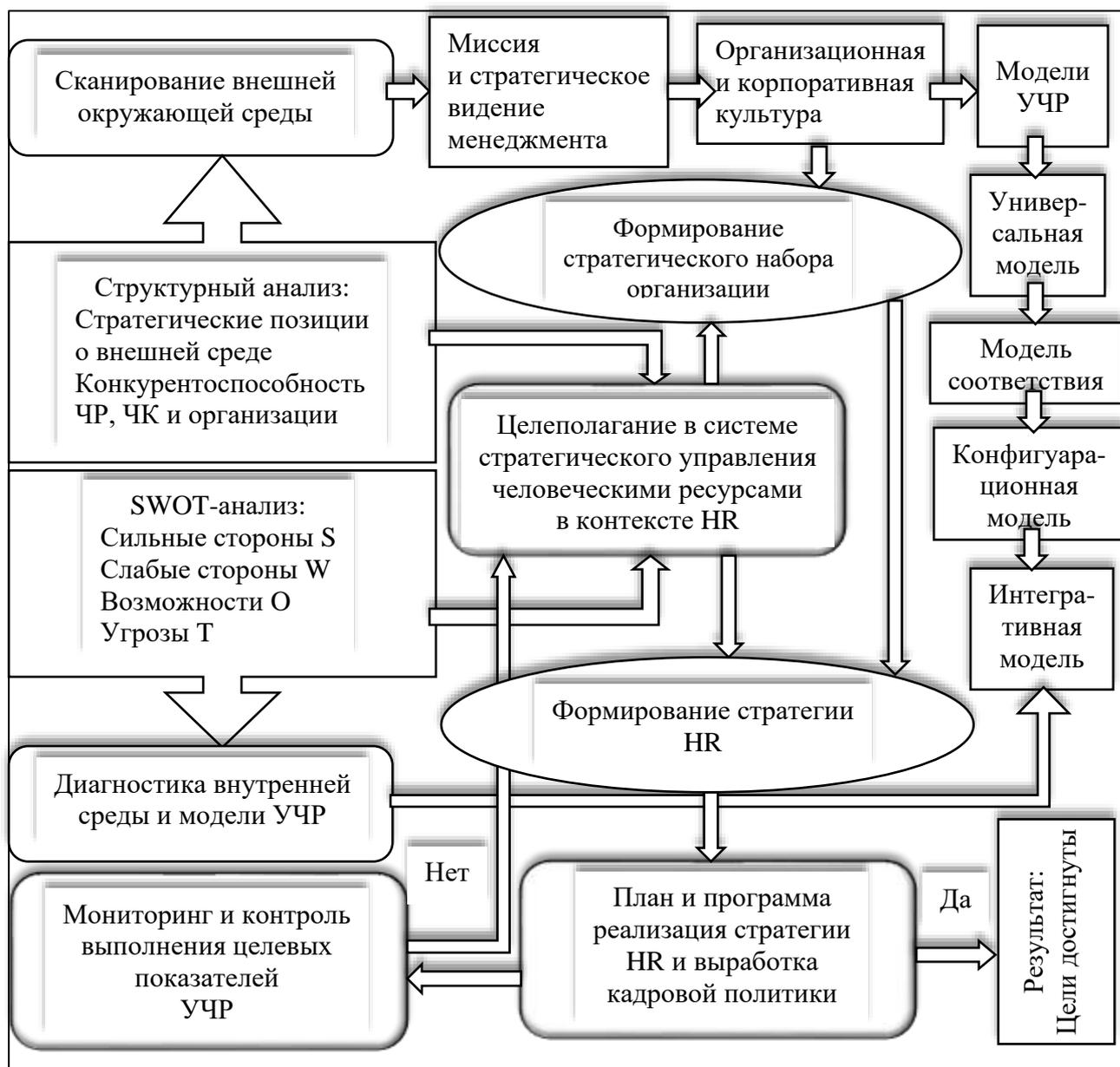


Рисунок 3.19 – Блок-схема формирования стратегий УЧР, построенная на основе стратегического набора для торговой коммерческой структуры [составлено автором]

Она структурирует этапы и представляет ключевые элементы процесса формирования стратегий УЧР, а также модели его исследования, органично дополняющие те, которые были рассмотрены ранее.

На рисунке 3.20 построена диаграмма Исикавы как концептуальная платформа стратегического управления человеческими ресурсами и выявления его генеральных направлений развития и важнейших функций по их осуществлению, которая дополняет организационно-управленческий и сценарный подход к выбору стратегии повышения конкурентоспособности организации на основе повышения конкурентоспособности человеческих ресурсов. Стратегия УЧР, известная на международном уровне как HR-стратегия, для разветвленных сетей оптовой и розничной продажи БТиЭ торговыми организациями в настоящее время обретает особое значение. Встроенные в нее модели формируют основу для создания многоальтернативного стратегического набора из акцентных стратегий УЧР. Переход на этап цифровой трансформации и использования искусственного интеллекта, и разработка единой информационной системы как базы стратегического планирования и управления ЧР ориентированы на обеспечение роста конкурентоспособности организаций в перспективе. Встраивание стратегий в различные виды организационных систем УЧР в контексте альтернативных сценариев их реализации создает предпосылки осуществления многокритериального выбора наиболее предпочтительных из них.

Чрезвычайно актуальным становится создание пула «талантов» коммерческой торговой структуры, что может быть обеспечено за счет разработки набора мероприятий в контексте смены парадигмы УЧР, изменения акцентов в отношении к ним, а также выработки векторов стратегического управления «талантами». Управление «талантами» – это стратегия работы с ЧР и ЧК, выбранная в качестве оптимальной для текущего периода их развития и направленная на создание внутренне сбалансированной системы планирования, рекрутинга, обучения, развития и удержания ценных кадров, которые создают дополнительную стоимость и являются источником долгосрочного конкурентного преимущества торговой организации.

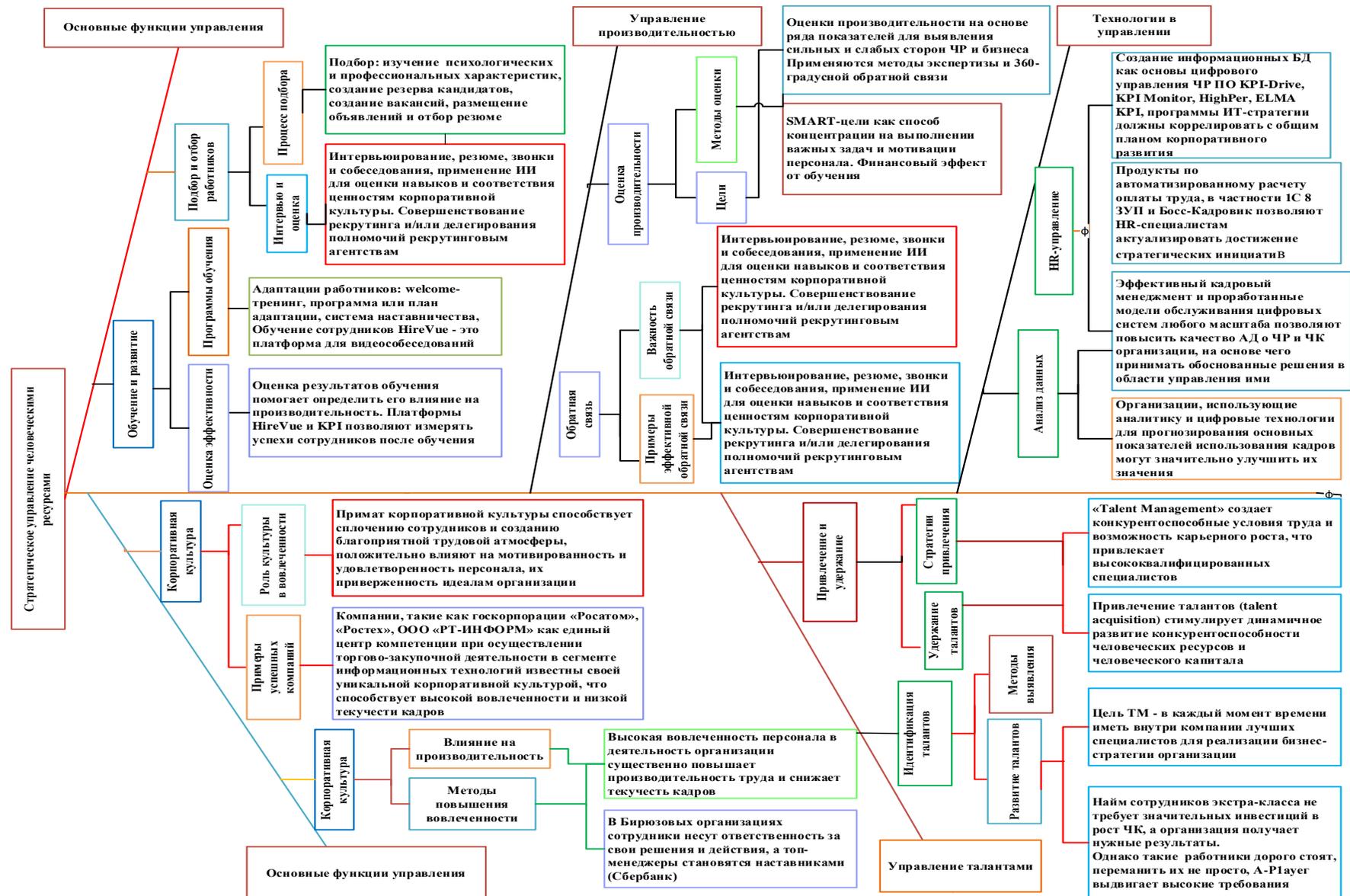


Рисунок 3.20 – Диаграмма Исикавы как концептуальная основа стратегического управления человеческими ресурсами [составлено автором]

Конвертация STM в корпоративную стратегию может быть реализована в организационной системе комплексной технологии повышения эффективности торговой организации, целью которой является наилучшее использование и HiPo-, а также высокопрофессиональных работников организации HiPro, что отражено в рамках построенной диаграммы Исикавы как методологической основы совершенствования стратегического управления человеческими ресурсами [226]. Ее структурные элементы формируют контуры целей и функций УЧР в системе повышения конкурентоспособности ЧР и конкурентоспособности торговой организации. Еще в 1992 г. основатель гигантской корпорации Microsoft Билл Гейтс так сформулировал идею ценности ЧК и ТМ: «Заберите 20 лучших наших людей, и, говорю вам, Microsoft превратится в малозначимую компанию» [225].

Векторы STM и связей Talent Management с корпоративной стратегией развития торговой организации проиллюстрирован на рисунке 3.21.

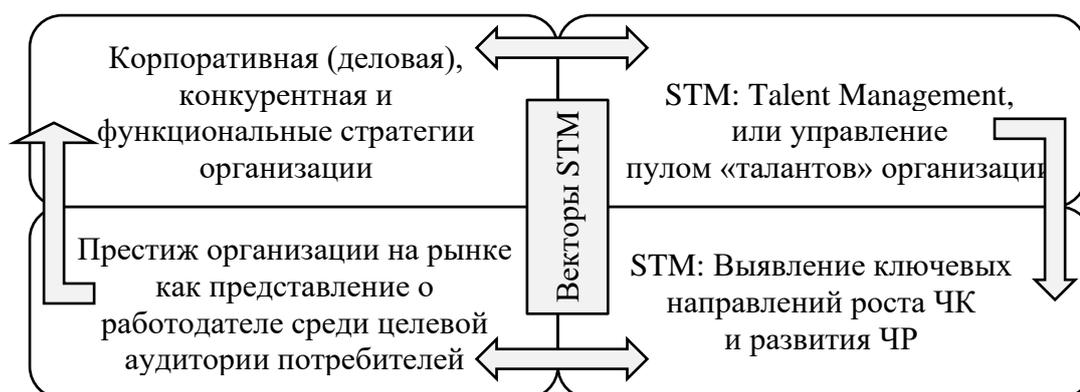


Рисунок 3.21 – Векторы STM и связей Talent Management с корпоративной (деловой) стратегией развития торговой организации [составлено автором]

Инструментами, создающими базу для выработки основной цели и подцелей в системе ТМ с позиций человекоцентризма, в работе выступили: структурный стратегический мониторинг состояния организаций отрасли и последующий SWOT-анализ типовой модели организации отрасли по продаже БТиЭ на рынке ДНР, проведенные с использованием экономико-математического моделирования в параграфе 2.2. Предложенный подход декомпозиции структур в сфере торговли БТиЭ для выявления их ключевых составляющих позволил сформировать

надежный фундамент для проведения последующего комплекса исследований по созданию эффективной системы УЧР и их человеческим капиталом. Утверждается идея преемственности и комплементарности стратегии УЧР по отношению к функциональной, конкурентной и общей стратегиям развития торговой организации. Контекстный подход к исследованию на базе проведенного SWOT-анализа predetermined выбор основных стратегий Talent Management (STM), которые составляют «сердцевину» восьмипольной матрицы SWOT. Это стратегии рекрутинга высококвалифицированных кадров, «выращивания» талантов в штате, и их комбинированные варианты (рисунок 3.22). Данные стратегии являются базовыми в стратегическом наборе STM.

Стратегии получили образные и предельно точные названия: «создавай» (Build), «покупай» (Buy), «заимствуй» (Borrow) и «продвигай» (Bridge) «таланты», а по содержанию представляют собой четыре стратегических решения проблемы дефицита кадров и достижения постулатов человекоцентризма и человекоориентации. Стратегия Agile органично дополняет их и отражает ценности гибкой адаптации торговой организации к изменениям рынка, а также необходимость «инвентаризации талантов».

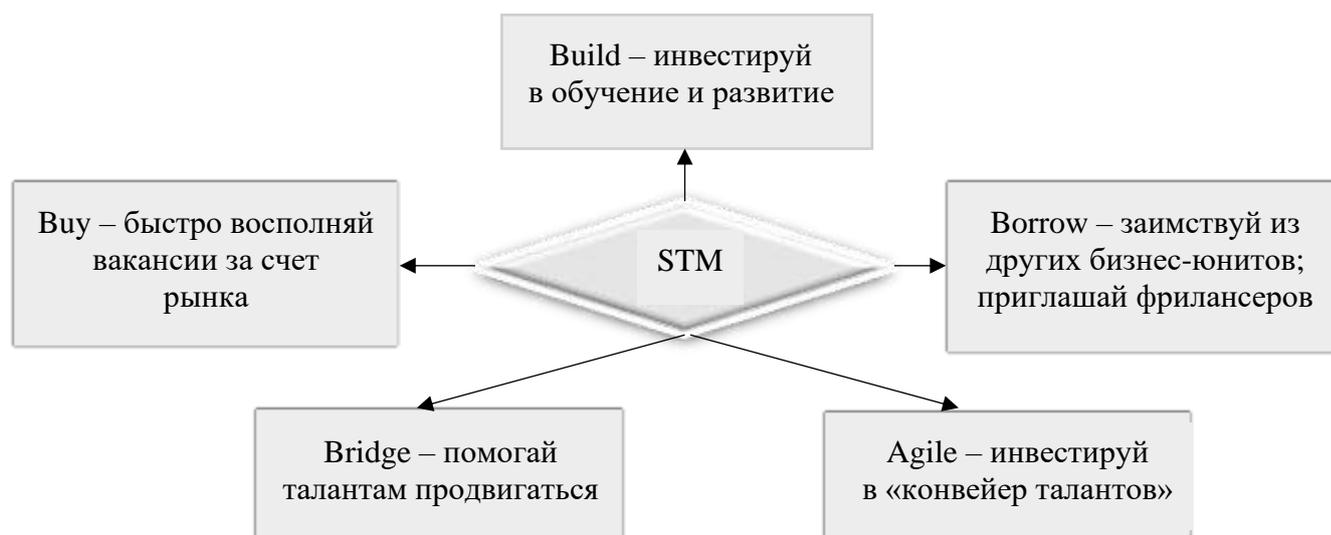


Рисунок 3.22 – Основные виды STM, рекомендуемые для торговых организаций по продаже БтиЭ на рынке ДНР [составлено автором]

Бекки Франкевич, президент Manpower Group North America, отмечает: «Пришло время для нового подхода к привлечению, набору и удержанию талантов. Работодателям необходимо покупать навыки там, где это необходимо, заимствовать их из внешних источников и помогать людям со смежными навыками переходить с одной роли на другую. Прежде всего, нам нужно быть создателями «талантов», а не потребителями труда, чтобы создавать рабочую силу с навыками, необходимыми компаниям и отдельным лицам для процветания сегодня и завтра» [226]. «Управление талантами», или Talent Management (ТМ), как перспективный вектор стратегического УЧР основано на принципах стратегического подхода, целями которого выступают поиск, привлечение, найм, удержание, обучение и дальнейшее развитие талантливых работников в организации с помощью современных методов обеспечения их мотивации, вовлеченности, роста производительности труда, инновационности и креативности профессиональной деятельности, как представлено в таблице 3.13, которая наглядно демонстрирует привязку стратегий к конкретной группе и категории работников [92-94; 227-230]. Очевидно, что стратегии УЧР в организации должны быть привязаны к категории работников, которые в общем случае делятся на группу А, включающую руководителей и оперативный персонал основных видов торговой деятельности, и группу Б, которую представляет оперативный персонал вспомогательных видов торговой деятельности, как показано в графах таблицы.

Таблица 3.13 – Основные элементы стратегий управления человеческими ресурсами в организации сетевой розничной торговли БТиЭ на рынке ДНР [составлено автором]

Элемент стратегии УЧР	Содержание	
Целевая ориентация	Обеспечение высокой эффективности труда для поддержания устойчивой конкурентоспособности торговой сети	
Акцентные составляющие	Группа А: руководители и оперативный персонал основных видов торговой деятельности	Группа Б: оперативный персонал вспомогательных видов торговой деятельности
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Цели системы обеспечения ЧР и ЧК и их функции в рамках ТМ		

Продолжение таблицы 3.13

1	2	3
Цель	Формирование структуры и качества человеческих ресурсов в соответствии с требованиями формата торговой организации на основе сбалансированности между высококвалифицированной и неквалифицированной рабочей силой	
Акценты в кадровой политике занятости на элиминирование дефицита ЧР и ЧК	Полная занятость с материальной и нематериальной мотивацией, ответственностью, высокими гарантиями и вовлеченностью в работу	Постоянная, временная или частичная занятость с адекватным стимулированием и предоставлением возможности обучения
Планирование численности и структуры ЧР	Высокий уровень квалификации и владение ведущими компетенциями в рамках формата вида торговой деятельности	Постоянная работа, не требующая высокой квалификации; работа по гибкому графику пиковой нагрузки или выхода в случае необходимости и востребованности кадров
Привлечение и подбор ЧР, ЧК которых отвечает условиям системы ТМ	Поиск и привлечение, отбор и найм целевых кандидатов на основе требований уровня квалификации, опыта работы и вовлеченности	Оценка и найм кандидата, соответствующего требованиям формата вспомогательных видов торговой деятельности
Удержание	Целевые программы глубокой интеграции, индивидуальные планы обучения и специальные адаптационные мероприятия; мотивация карьерой, конкурентоспособная заработная плата, создание системы социальных льгот и преимуществ	Обретение необходимых навыков и тренинг клиента-ученика подготовленным коучем. Мотивация занятости и стимулирование справедливой заработной платой, материальным поощрением, графиком работы и прочими условиями труда
Стратегии управления эффективностью и производительностью труда		
Цель	Достижение максимальной результативности ЧР для повышения операционной эффективности розничной и оптовой сети / магазина	
Организация труда	Нормирование труда, стандартизация и регламентация рабочих процессов, гибкие графики работы, контроль технологической и трудовой дисциплины с применением «жестких» (hard skills) и «мягких» (soft skills) методов управления	
Оценка результатов работы	Современные подходы и методы оценки результативности деятельности по КРІ и набору ведущих компетенций	Оценка выполнения работ в рамках должностных обязанностей и стандартов обслуживания покупателей, прописанных в должностных инструкциях
Системы оплаты труда, материального и нематериального вознаграждения	Учитывают квалификацию и стаж работы в торговой сети; вознаграждение на основе индивидуальных и групповых результатов труда, с использованием КРІ	Оплата труда по отработанному времени, качеству выполненных работ; поощрительные выплаты при перевыполнении плана по выручке и производительности
Стратегии развития ЧР и накопления ЧК		
Цель	Создание пула талантов – высококвалифицированных, результативных, вовлеченных, приверженных, мотивированных и лояльных торговой сети специалистов	Формирование необходимого для выполнения работы набора умений и навыков, повышение уровня квалификации работ, стремление к обучению и профессиональному росту
Корпоративная культура как ключевой фактор притяжения ЧР	Ценности эффективного труда, повышения профессионального мастерства, снижения затрат и необоснованных потерь всех видов ресурсов	
Обучение и развитие ЧР (ЧК) в рамках стратегии ТМ	Стратегические и текущие планы и программы обучения для эффективной реализации цепочки «buy – build – borrow» стратегии ТМ	Обучение в рамках стандартов программы «build» и необходимости совершенствования формата вспомогательных работ торговой деятельности
Управленческий и кадровый резерв	Программы развития управленческих компетенций, планирование карьерного развития и карьерного роста	Обучение по программе «borrow» для перевода талантливых работников из одного направления деятельности в другое

Содержание адаптивного проектно-процессного подхода к реализации стратегии ТМ раскрыто в контексте стратегии повышения конкурентоспособности организации по продаже БТиЭ на рынке ДНР, а технология управления конкурентоспособностью ЧК, ЧР и организаций для конструирования модели ТМ и реализации STM построена на сценарной основе. В таблице 3.14 на базе SWOT-анализа выбраны 4 стратегии ТМ, которые соответствуют критериям их формирования и теории управления «talentami», а именно: Build, Buy, Borrow, Bridge. Для каждого типа стратегии определена генеральная цель и мерки «talentov», создание которых она преследует.

Таблица 3.14 – STM для повышения конкурентоспособности ЧК, ЧР и организации по продаже БТиЭ

	Потенциально позитивные факторы внешней среды	Потенциально негативные факторы внешней среды
	Возможности «Opportunities» (O)	Угрозы «Threats» (T)
Сильные стороны внутренней среды Strengths (S)	<p><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</p> <ul style="list-style-type: none"> Цель – формирование команды мотивированных профессионалов, вовлеченных в создание навыков, знаний, контактов как устойчивых конкурентных преимуществ для перехода к процессам автоматизации и цифровизации Мерки талантов: найм A-Players-профи; ощутимый вклад в экономический рост в короткое время; лояльность портфеля постоянных кадров; включенность в корпоративную культуру 	<p><u>Стратегический набор S&T «Удержание позиций»</u> Стратегия ТМ «Сотвори Талант-Бренд» в приоритете «The Strategy Talent Build»</p> <ul style="list-style-type: none"> Цель – синтез стратегий выращивания редких талантов (эксклюзивная стратегия) и развития всех как «talentov» (инклюзивная стратегия) для закрепления особенных конкурентных преимуществ, отличных от конкурентов в нише Мерки талантов: акценты на инвестициях в «свои» «talentov»; экспериментальное обучение; экономия на зарплате; сохранность «своих» кадров; привлекательная культура; компетентоспособность ЧР и ЧК, в т.ч. с использованием диджитализации и искусственного интеллекта
Слабые стороны внутренней среды Weaknesses (W)	<p><u>Стратегический набор W&O «Внешний импульс роста»</u> Стратегия ТМ «Займствуй из других бизнес-юнитов» (The Strategy «Borrow»)</p> <ul style="list-style-type: none"> Цель – восстановление конкурентных преимуществ за счет внешних условий и «внешних» талантов, перемещений внутри компании Мерки талантов: ротация кадров; привлечение фрилансеров; лояльность постоянных кадров 	<p><u>Стратегический набор W&T «Диверсификация бизнеса и ЧК»</u> Стратегия ТМ «Формирование портфеля The Strategy Bridge»</p> <ul style="list-style-type: none"> 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

На рисунках 3.23-3.24 представлены научно-методическое сопровождение разработки STM и технология управления конкурентоспособностью ЧК, ЧР и организаций для конструирования объяснительной модели ТМ и реализации STM на сценарной основе исходя из принципов их формирования. Они аккумулируют в себе содержательные элементы последовательных стадий формирования стратегий управления «talentami», комплексно охватывающие и интегрирующие процессы сканирования и диагностики внешней и внутренней среды организаций с целью их рационализации и обеспечения высоких результатов деятельности «talentov» организаций [231-233].

Анализ научных подходов к разработке стратегий позволяет сделать вывод о том, что для коммерческих торговых структур они должны поддерживаться системой официально принятой интегрированной государственной отчетности, а также финансовой и бухгалтерской документации на уровне организаций для получения достоверных данных о выполнении целей, задач, мероприятий, а также для принятия своевременных и адекватных мер по предупреждению отклонений в достижении ключевых показателей HR-стратегии. Стратегии управления ТМ, или STM, охватывают два больших направления развития ЧР и накопления ЧК: 1) привлечение высококвалифицированных кадров; 2) их удержание + вовлечение.

В частности, если организация располагает достаточными финансовыми средствами и ей необходимо быстро «подняться», она может обратиться к стратегиям найма талантов на рынке труда, «заимствования» их у других организаций через специализированные агентства, искусного переманивания у конкурентов. Сопряженной с ней является STM Хард-скилл (англ. hard skills) с ориентацией на жесткую привязку знаний, навыков, умений, опыта к профессиональной деятельности, которой занимается специалист. Оптимальная комбинация hard skills и soft skills, направленных на достижение инновационности, креативности, вовлеченности, коммуникабельности, обеспечивает соответствие специалиста требованиям времени, особенно в условиях экономики знаний, повышающей планку человекоориентации и постоянного творческого роста индивида.

Составляющие процессов проектирования	Технология процесса	Содержание составляющих процессов проектирования
<p>Миссия торговой организации – предлагать людям на рынке ДНР востребованные товары БТиЭ в соответствующем количестве и качестве. Видение – стать высоко конкурентоспособной организацией в Республике по продаже БтиЭ в ближайшие 5 лет.</p>	<pre> graph TD M([Миссия организации]) --> P([Постановка целей]) V([Видение стратега]) --> P </pre>	<p>Стратегическое целеполагание: ориентация на повышение конкурентоспособности; формирование бренда; привлечение и удержание талантов; накопление ЧК. Цели экономические: выручка; доля рынка; производительность; текучесть; прибыль; рентабельность продаж; рентабельность ЧК. Индивидуализация ТМ: разработка индивидуальных планов; повышение удовлетворенности и качества обратной связи; персонализация мотивационных систем и вовлечение в работу.</p>
<p>Внешняя среда – макроокружение: экономические, политические, социальные, экологические, демографические факторы; микроокружение: покупатели, поставщики, конкуренты и др. стейкхолдеры.</p>	<pre> graph TD D1([Диагностика внешней среды]) --> P D2([Диагностика внутренней среды]) --> P </pre>	<p>Диагностика внешней и внутренней среды на основе постоянного мониторинга, сканирования и диагностирования; формирование наборов стратегических факторов, характеризующих макроэкономическую внешнюю среду и микроэкономическую среду с акцентом на ее конкурентоспособности.</p>
<p>Задачи организаций: престиж и имидж на рынке; конкурентное преимущество и конкурентоспособность; УЧР, ТМ; наращивание ЧК посредством рекрутинга, обучения и удержания талантов.</p>	<pre> graph TD S1([SWOT-анализ: S-O, S-T]) --> P S2([SWOT-анализ: W-O, W-T]) --> P </pre>	<p>Определение комплекса задач и мероприятий по их решению, ранжирование по значимости, в т. ч. УЧР: анализ стратегических разрывов; проектирование процессов; управление способностями и функциональными компетенциями; обучающие стратегии и программы; гибкая архитектура обучения; талант-системы.</p>
<p>Принципы единства человека экономического, социологического, социокультурно-этического; управление ЧК и ТМ на инновационной основе и принципах человекоцентризма и человекоориентации.</p>	<pre> graph TD B([Выбор бизнес-стратегии]) --> P C([Коллаборация со стратегией ТМ]) --> P </pre>	<p>Установление стратегических взаимосвязей между акцентными задачами, мероприятиями и операциями по комбинированию стратегий: анализ и устранение пробелов на принципах организации и самоорганизации; эффективная коммуникация; работа в команде; единоличное и командное лидерство.</p>
<p>Определение КРІ исходя из целей конкурентоспособности ЧР, ЧК и талантов, обеспечивающих конкурентоспособность организации и сформированных в рамках стратегических целевых сегментов.</p>	<pre> graph TD K1([Расчет КРІ бизнес-стратегии]) --> P K2([Расчет КРІ стратегии ТМ]) --> P </pre>	<p>Разработка КРІ для оценки корпоративной (деловой) стратегии организации и КРІ для стратегии ТМ: творчество; креативность; карьерное наставничество; саморазвитие; мотивированность; вовлеченность в работу; культура; этичность; честность поведения; инновационность в развитии компетенций.</p>
<p>Оценка результативности и эффективности стратегий ТМ: <i>Да</i>, достигнуты – реализация стратегий. <i>Нет</i>, не достигнуты – возвращение к постановке целей и задач.</p>	<pre> graph TD R([Результат стратегий ТМ]) --> P I([Реализация стратегий ТМ]) --> P </pre>	<p>Оценка результативности и эффективности стратегий ТМ и корпоративной (деловой) стратегии сквозь призму организационно-контекстуального подхода к мониторингу и оценке факторов внешней и внутренней среды организации с позиций их единства и устранения стратегических пробелов.</p>

Рисунок 3.23 – Адаптивный проектно-процессный подход к реализации стратегии ТМ в контексте стратегии повышения конкурентоспособности организации по продаже БТиЭ на рынке ДНР [составлено автором]

НЕТ		1. Поле целеориентации и целеполагания			2. Результаты SWOT-анализа		3. Конкурентные стратегии КС				4. Сценарное планирование и выбор оптимального варианта			
		Целеполагания					ТМ				ТМ			
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 (O) для ликвидации слабых сторон (W) и угроз (T)		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. СЦС «S – O» НСР S&O «Прорыв»	3. СЦС «S – T» 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				11. Выбор оптимальных вариантов конкурентоспособности системы системы ТМ в контексте УЧР и исходя из стратегических императивов развития организаций и их стратегических позиций в конкурентных сегментах рынков			
	«Слабости» W	Алгоритмизация процесса выбора и ранжирования ключевых факторов бизнеса			4. СЦС «W – O» НСР W&O «Импульс роста»	5. СЦС «W – T» НСР W&T «Диверсификация»								
3. Конкурентные стратегии ТМ	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, управления ЧК, STM с помощью SWOT-анализа и 4-х стратегий ТМ в рамках восьмипольной матрицы стратегического анализа				10. Альтернативные наборы сценариев по достижению целей СЦС, построенных на основе факторов стратегических позиций организации и ЧР во внешней и внутренней среде в контексте стратегий рекрутинга, обучения, развития, продвижения, удержания и накопления талантов			
	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			Построение четырехпольной матрицы SWOT-анализа: Разработка стратегических императивов в полях комбинаций «S – O», «W – O», «S – T», «W – T»		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 3.24 – Матричный подход к технологии управления конкурентоспособностью ЧК, ЧР и организаций для конструирования объяснительной модели ТМ и реализации STM на сценарной основе [составлено автором]

В таблице 3.15 приведены связанные основные затраты, необходимые для осуществления стратегий STM.

Таблица 3.15 – Связанные основные затраты стратегий ТМ

СТРАТЕГИЯ ТМ 1	СТРАТЕГИЯ ТМ 2
1. Штатный HR-менеджер («Human Resources», или айчар): полная загрузка – 4 вакансии в месяц	1. Доминанты кадровой политики - развитие и обучение талантов (прямые расходы)
затраты на зарплату (с учетом должности, опыта, создания успешных кейсов, эффективности работы (KPI), числа решаемых задач); рекрутинг (наем «белого» и «синего воротничка»); издержки адаптации, тимбилдинга, обучения	расходы на обучение, развитие, овладение новыми технологиями и инструментами для работы (от 1 до 2% от ФОТ за год); затраты, связанные с отвлечением сотрудников от работы на время программы
2. Фрилансер-рекрутер (внешний HR-менеджер)	2. Мотивация и стимулирование талантов (торгово-оперативный персонал)
затраты на зарплату (совокупный доход, не только оклад или ставка нанятого специалиста)	зарплата; комиссионный процент; доплаты за наставничество; доплаты за стажировку; безвозмездная материальная помощь; оплата мобильной связи; оплата медицинских услуг
3. Кадровые агентства	3. Косвенное (неденежное) материальное стимулирование
стоимость услуг (в размере 15-25% от годового дохода приведенного специалиста исходя из расчета 2,5 его месячных зарплаты)	оплата коллективных мероприятий; награждение именными подарками; награждение грамотами и дипломами
4. Headhunting (поиск и привлечение талантов)	4. Поддержание и развитие корпоративной культуры
«талант» претендует на рост предыдущей зарплаты на +15-20%	внутрикорпоративное обучение; формирование кадрового резерва; организация праздников и дней рождения
5. Привлечение одного линейного сотрудника организацией	5. Взаимоотношения с руководством компании
минимум четыре зарплаты (с учетом трех месяцев адаптации)	компенсационный социальный пакет: льготные кредиты (на приобретение товаров длительного пользования и услуг; на строительство жилья; на оплату расходов на образование; оплата транспортных расходов; дополнительные выплаты (оплата коммунальных расходов)
6. Руководители и топ-менеджеры	6. Взаимоотношения с коллективом
минимум шесть зарплат (компенсация в интервале от полугода до полутора лет)	мероприятия: общекорпоративные; спортивные; культурно-массовые с оплатой за счет организации
СТРАТЕГИЯ ТМ 3	СТРАТЕГИЯ ТМ 4
1.Переход в другое подразделение	1.Сохранение коллектива, его бизнес-, профессионального и культурного кода для новых условий
обучение; зарплата; развитие и рост каждого с учетом индивидуальных особенностей и специальности	ачивки за пройденные новые этапы; бонусные баллы для внутреннего контроля; сценарии «поиска сокровищ» или командной борьбы за награду
2. Консультанты и бизнес-эксперты	2. Идентификация и развитие потенциальных лидеров и развитие коллектива
затраты на аутстаффинг; затраты на аутсорсинг; карьерный лифт	затраты на привлечение и адаптацию; затраты на аутсорсинг; карьерный лифт; составление программы с культурными ценностями; наставничество и коучинг

Связанные затраты влияют на эффективность стратегии и ее рентабельность, которую необходимо рассчитать на этапе выбора варианта и сценария коллаборативной стратегии организации [234-236]. Согласно современным методологическим постулатам, технология их выполнения может быть реализована в формате стратегий эксклюзивного и инклюзивного УЧР, первые из которых ориентированы на выбор «талантов» из персонала организаций и их последующее развитие, а вторые – рассматривают всех работников как потенциальных «талантов» и предполагают инвестиции в их обучение и развитие. Возможны динамичные комбинации направлений и балансирование пропорций разных стратегий с учетом условий и специфики деятельности торговой коммерческой структуры. Вопросы эффективного использования ЧР в экономике, идущей по пути знаний, обретают значимость первостепенных и требуют создания системы стратегического управления ими, стимулирующей развитие и накопление человеческого капитала (ЧК) как основной ценности организации. Современные руководители отдают предпочтение *soft skills*, которые создают предпосылки для достижения *hard skills* и обеспечения успешного долгосрочного конкурентного преимущества организации, удерживая высокие доходы «талантов» и организации [231-233]. Они лежат в основе различных видов конкурентной корпоративной или бизнес-стратегии стратегии торговой организации и формируют мнение высшего руководства и топ-менеджеров по выбору и реализации стратегического набора ТМ в рамках сценариев внутрикорпоративной коллаборации.

Программа сценариев коллаборации для разработки корпоративной (деловой) стратегии по М. Портеру и стратегий ТМ по УЧР торговой организации на рынке продаж БТиЭ в ДНР развернута в совокупность комбинаторных альтернатив, выбор которых определяется с учетом конкретных условий (таблица 3.16). Каждая альтернатива ТМ привязана к конкурентной стратегии организации и должна быть поддержана совокупностью мероприятий по повышению конкурентоспособности ЧР и их человеческого капитала.

Таблица 3.16 – Программа сценариев осуществления коллаборации для выбора корпоративной (деловой) стратегии по М. Портеру и STM по стратегическому УЧР организации по продаже БТиЭ в ДНР [составлено автором]

Акценты 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 талантливого 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

Программа является прикладным инструментом реализации некоторой стратегии или их стратегического набора. С учетом необходимости интеграции корпоративной или бизнес-стратегии со стратегией использования человеческого капитала, накопленного человеческими ресурсами организации, в программе предлагается совокупность комбинаций стратегий, одновременно реализующих цели повышения конкурентоспособности персонала и конкурентоспособности организации, в которой работники реализуют свои природные, физические и развитые таланты. Кадровую политику проводит HR-служба или, в случае наличия, отделом стратегического управления человеческими ресурсами, и направлена на оптимизацию управленческих процессов [241; 242].

В качестве примера рассмотрим вариант 1 выбора стратегии ТМ для ООО «Олимп-Экология», которая имеет репутацию развивающейся организация на рынке БТиЭ в ДНР. Она транслирует стратегию роста, поскольку находится на стадии прорыва жизненного цикла бизнеса. Растут ее выручка, рентабельность и производительность труда, организация стремится за лидером в рыночном сегменте – ООО «Электросвязь». Вследствие данных характеристик «стратегии» выбирают комбинаторную стратегию рекрутинга талантов на рынке и обучения собственных квалифицированных руководителей отделов и топ-менеджеров, осуществляя стратегию эксклюзивного развития и обеспечения конкурентного преимущества на рынке за счет талантливых сотрудников. Целью организации является увеличение продаж и выручки, а способом ее достижения – инвестиции в обучение менеджеров по продажам. Целями стратегии на внутриорганизационном уровне выбраны следующие: повышение производительности труда как прерогатива роста организации; сокращение текучести кадров и невыходов на работу, обеспечивающих увеличение объемов продаж и оперативность обслуживания покупателей; клиентоориентированность, реализуемая через повышение удовлетворенности клиентов; рост инноваций в деятельности персонала; повышение репутации и популярности бренда.

В таблице 3.17 приведен бюджет на приобретение и создание «талантов» в ООО «Олимп-Экология» на 2025-2028 годы в разрезе статей по реализации

стратегии STM 1, а также доходы, которые могут быть получены благодаря достижению поставленных целей. Таблица 3.18 иллюстрирует чистую приведенную стоимость (ЧПС) и внутреннюю ставку доходности (ВСД), рассмотренные в рамках четырех сценариев реализации стратегии [243; 244].

Таблица 3.17 – Пример бюджета на приобретение и создание «талантов» в организации ООО «Олимп-Экология» на 2025 год [составлено автором]

Форма обучения	Затраты на сотрудника, тыс. руб.	Количество сотрудников	Затраты по годам, тыс. руб.				Общая сумма
			2025	2026	2027	2028	
Руководители организации и основных отделов							
Внешние тренинги	70	10	700	770	847	932	3249
Внутренние тренинги	5	20	100	110	121	133	464
Семинары, конференции	8	20	160	176	194	213	743
Стажировки	5	10	50	55	61	67	232
Командировочные расходы			90	120	150	250	610
Премия за период			100	150	200	250	700
Дополнительные бонусы к зарплате			40	50	60	70	220
Итого			1240	1431	1632	1915	6218
Специалисты по управлению проектами и продажам							
Внешние тренинги	3	40	30	40	20	30	120
Внутренние тренинги	25	10	50	60	70	70	250
Семинары, конференции	6	10	12	14	14	20	60
Командировочные расходы			10	11	12	13	46
Итого			102	125	116	133	476
Аутстаффинг (рекрутинг, сопровождение, обучение, адаптация персонала)							
Стоимость аренды одного А-профи- в год	1116	3	3348	3683	4051	4456	15538
Итого			900	900	900	648	3348
Аутсорсинг (поставки и отслеживание товаров, применение системы трекинга, разработка и оптимизация маршрутов)							
Стоимость проекта по созданию департамента стратегического планирования и управления ЧР	700	1	700	770	847	932	3249
Расходы, всего			-20000	3226	3495	3628	13291
Доходы, всего				11226	13495	16628	41349

Сценарии отличаются вариантами инвестирования в STM и полученными в результате уровнями чистых дисконтированных расходов и ВСД, определенными в рамках программы Microsoft Excel. Вариации инвестиционных расходов повлияли на уровень возвратных доходов, или дисконтированных кэш-флоу (англ. Discounted cash flow), в сумме определяющих доходность от инвестиций.

Доходы, полученные в результате роста производительности труда, мотивации и вовлеченности в процесс управления кадров, а также сокращения их текучести представлены в таблице 3.17. Сценарный подход осуществлен с использованием метода анализа «что ... если» в программе Microsoft Excel. В таблице 3.18 представлены данные, иллюстрирующие конечный этап расчета экономической эффективности STM 1.

Таблица 3.18 – Инвестиции в «таланты» 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	Н\$27	-20000000	-20000000	-23000000	-26000000
2026	Н\$28	10000000	8000000	11000000	14000000
2027	Н\$29	12000000	10000000	14000000	13000000
2028	Н\$30	9000000	13000000	12000000	7000000
	Результат:				
Сумма (B5:B8)	Н\$31	11000000	11000000	14000000	8000000
ЧПС (B3; B6; B7;B8)	Н\$32	1 562 500,00 Р	945 216,05 Р	2 361 111,11 Р	-1 045 524,69 Р
ВСД (B5:B8)	Н\$33	26%	23%	28%	17%

Из него вытекает, что лучшим сценарием ТМ является Сценарий 2, инвестиции в который составляют 23 млн руб., ЧПС – 2 361 111,11 руб., а ВСД – 28%. Рентабельность инвестиций в «таланты», составила 214%. Таким образом, каждый вложенный рубль из бюджета на обучение человеческих ресурсов принес организации 2,14 руб. дополнительного дохода.

Выводы по главе 3

1. Получила дальнейшее развитие идея о том, что достижение конкурентных преимуществ организации зависит от степени соответствия ее стратегии, структуры и процесса менеджмента друг другу, а также от продуктивного синтеза стратегического управления человеческими ресурсами и человеческим капиталом, исследование которого было проведено в диссертации. Идея реализована через синергию предложенных в исследовании стратегического механизма управления организацией на основе человекоориентированного подхода, изучение комплекса моделей его имплементации в практику посредством многоальтернативного сценарного подхода, реализацию организационно-практического механизма осуществления стратегий управления ЧР и ЧК как базы повышения конкурентоспособности организаций и их апробацию на примере организаций по продаже бытовой техники и электроники на рынке ДНР. Концептуальной идеологической платформой исследования явилась диаграмма Исикавы по стратегическому управлению человеческими ресурсами организации.

2. Обосновано, что преуспевающими и конкурентоспособными могут быть организации, которые обеспечивают стратегические позиции во внешней среде в единстве с соответствующей организационной структурой и внутриорганизационным менеджментом в рамках контекстуального подхода, который, в дополнение к предыдущим условиям, восходит к постулату единства человека экономического (лат. homo economicus), человека социологического (лат. homo sociologicus) и человека социокультурного (лат. homo sociocultural). Достижение соответствия между важнейшими составляющими системы управления организацией и человеческими ресурсами является отправной точкой их совместного роста и может быть реализовано в рамках современного контекстуального и востребованного практикой компетентностного подходов.

3. Человеческий капитал как стержень человеческих ресурсов является драйвером повышения конкурентоспособности организации и требует комплексной интегральной оценки. Предложены методы и модели его количественного измерения, которые сочетают в себе алгоритмы расчета групповых и интегральных показателей уровня квалификации, компетентоспособности, личностно-деловых качеств, мотивированности и вовлеченности в процесс для оценки конкурентоспособности отдельного работника и ЧК (ЧР) организации. Разработан матричный метод оценки конкурентоспособности работника согласно трем критериям ее определения: функционала компетентоспособности в формате нарастания уровней его сложности; конкурентным преимуществам работника в разрезе данных уровней и конкурентных преимуществ оценки конкурентоспособности индивида, а также специалистов в рамках категорий и персонала организации в целом.

4. Наиболее актуальными в условиях дефицита кадров являются стратегии управления «талантами», или STM, которые предложены исходя из всех вышеприведенных и реализованных в диссертации научно-методических подходов и представлены как стратегии, полученные на основе структурного мониторинга организаций отрасли и комплексного количественного и качественного SWOT-анализа. Они построены на базе четырех актуальных сценариев реализации STM, соответствующих критериям ее выбора, а именно: «Buy» («покупай таланты»), «Build» («создавай»), «Borrow» («заимствуй»), «Bridge» («помогай продвигаться»), объединенных принципом «Agile» («инвестируй в таланты»). Разработана матрица интеграции корпоративных стратегий и STM, предполагающая выбор наиболее предпочтительных их комбинаций. Определена экономическая эффективность STM 1 с помощью метода расчета чистой приведенной стоимости (ЧПС) в рамках сценарного подхода с использованием метода анализа «что ... если» в программе Microsoft Excel. Лучшим сценарием ТМ выбран сценарий, ЧПС которого равна 2 361 111,11 руб., а ВСД – 28%.

Основные научные результаты, изложенные в данной главе, опубликованы в работах [197; 198; 205; 206; 208; 214; 219; 228; 241; 242].

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 коэффициента 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 на рынке 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 организаций, комплексного SWOT-анализа, оценки конкурентоспособности ЧК, 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.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Пригожин, А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин // Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: URSS, 2017. – 842 С. – Текст : непосредственный.
2. Пригожин, И., Стенгерс, И. Порядок из хаоса: Новый диалог человека с природой: Пер. с англ. / Общ. ред. В. И. Аршинова, Ю. Л. Климонтовича и Ю. В. Сачкова. – М.: Прогресс, 1986. – 432 с. – Текст : непосредственный.
3. Горбунов, Ю. В. Использование принципов синергетики для обеспечения устойчивого развития предприятий / Ю. В. Горбунов, А. Ю. Горбунова, Е. Н. Болховитина. – Текст : электронный // Инновации и инвестиции. – № 12. – 2022. – С. 86-90. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomika-orientirovannaya-na-cheloveka-razrabotka-definitsii> (дата обращения : 09.07.2023).
4. Армстронг, Майкл. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг; [пер. с англ.] – М.: ИНФРА-М, 2002. - (Серия «Менеджмент для лидера»). – VIII, 328 с. – Текст : непосредственный.
5. Беккер, К., Стэнли, Г. Человеческий капитал: теоретический и эмпирический анализ с особым упором на образование / К. Беккер, Г. Стэнли. – Нью-Йорк: Национальное бюро экономических исследований : Распространяется издательством Колумбийского университета. – 1964. – 187 с. - Текст : непосредственный.
6. Грэхем, Х. Т., Беннетт, Р. Г. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие для вузов / Х. Т. Грэхем, Р. Г. Беннетт; [пер. с англ. под ред. Т.Ю. Базарова и Б. Л. Еремина]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 598 с.
7. Друкер, П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / П. Ф. Друкер. – Текст : электронный // Есономіх: економічний журнал. – 134 с.

– URL: <https://pqm-online.com/assets/files/lib/books/druker1.pdf> (дата обращения: 09.07.2023).

8. Легге, Карен. Управление человеческими ресурсами: риторика и реальность, юбилейное издание / Карен Легге. – 2005. – Глава 1. – 51 с. – Текст : непосредственный.

9. McGregor, D. The human side of enterprise / Douglas McGregor. – Текст : электронный. – New York: McGraw-Hill, 1960. – 11p. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovek-ekonomicheskii-traditsii-analiza-i-novatsii-sovremennosti> (дата обращения: 09.07.2023).

10. Маркс, К. Капитал. / К. Маркс. – Издательство.: АСТ, 2024. – 960 с. – Текст : непосредственный.

11. Милль, Дж. С. Основы политической экономии с некоторыми приложениями к социальной философии / Дж. С. Милль; [пер. с англ.] – М.: Эксмо, 2007. – 1040 с. – Текст : непосредственный.

12. Петти, В. Слово мудрым (1664 г.) / В. Петти // Экономические и статистические работы. – М.: Государственное социально-экономическое издательство, 1940. – 324 с. – Текст : непосредственный.

13. Рикардо, Д. Начала политической экономии / Д. Рикардо // Антология экономической классики: В 2 т. Т. 1. – М.: МП «Эконов», 1993. – 475 с. – Текст : непосредственный.

14. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – М.: Издатель «Эксмо». – 2007. – 956 с. – Текст : непосредственный.

15. Сперроу, П., Брюстер, К., Чунг, Ч. Глобализация управления человеческими ресурсами / П. Спарроу, К. Брюстер, Ч. Чунг. – Текст : электронный. – Лондон, 2016. – URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315668611/globalizing-human-resource-management-paul-sparrow-chris-brewster-chul-chung> (дата обращения: 09.07.2024).

16. Storey, J. Developments in the Management of Human Resources / J. Storey. – Текст : электронный // Oxford, UK: Blackwell, 1992. – URL :

<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1110817> (дата обращения: 09.07.2024).

17. Трейси, Б. Достижение максимума / Брайан Трейси. – Текст : электронный. – Лондон, 2016. – 118 с. – URL : <https://www.nwk.su/assets/files/BOOKS/%D0%91%D1%80%D0%B0%D0%B9%D0%B0%D0%BD%20%D0%A2%D1%80%D0%B5%D0%B9%D1%81%D0%B8%20%D0%94%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BC%D0%B0%D0%BA%D1%81%D0%B8%D0%BC%D1%83%D0%BC%D0%B0.pdf> (дата обращения: 09.07.2023).

18. Schultz, T.W. The Economic Value of Education / T.W. Schultz // New York: Colambia University Press. – 1963. – 92 с. – Текст : непосредственный.

19. Маршалл, А. Принципы экономической теории. Ч. 1 / А. Маршалл. – М. : Прогресс, 1983. – 414 с. – Текст : непосредственный.

20. Петти, У. Политическая арифметика (1676 г.) / У. Петти // Экономические и статистические работы. – М.: Государственное социально-экономическое издательство, 1940. – 324 с. – Текст : непосредственный.

21. Маркс, К. Капитал. Критика политической экономии / К. Маркс. – Т. 1, Кн. 1. – М.: Политиздат, 1978. – 907 с. – Текст : непосредственный.

22. Струмилин, С. Г. Проблемы экономики труда : Очерки и этюды / С. Г. Струмилин. – Москва: Вопросы труда, 1925. – 224 с. – Текст : непосредственный.

23. Струмилин, С. Г. Доклад о проблеме регулирования заработной платы / С.Г. Струмилин // Бюллетени Госплана. – 1923. – Вып. 6-7. – С. 44-45. – Текст : непосредственный.

24. Красова, Е. В. Взгляды советского экономиста С. Г. Струмилины с позиции современной теории человеческого капитала / Е. В. Красова. – Текст : электронный // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2021. – Т. 10. – № 2(35). – С. 210-214. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/vzglyady-sovetskogo-ekonomista-s-g-strumilina-s-pozitsii-sovremennoy-teorii-chelovecheskogo>

kapitala (дата обращения: 29.10.2023).

25. Гинзбург, А. М. К вопросу о производительности труда и заработной платы в промышленности / А. М. Гинзбург. – М.: Изд. ВСНХ., 1924. – 136 с. – Текст : непосредственный.

26. Ледер, А. З. Индексы производительности тов. Струмилина / А. З. Ледер // Сборник «К проблеме производительности труда», 1925, вып. 1. – 96 с. – Текст : непосредственный.

27. Халатов, А. Б. К вопросу о производительности труда / А. Б. Халатов. – М.: Госиздат, 1925. – 184 с. – Текст : непосредственный.

28. Добрынин, А. И. Человеческий капитал в транзитивной экономике : формирование, оценка, эффективность использования / А. И. Добрынин, С. А. Дятлов, Е. Д. Цыренова. – Санкт-Петербург : Наука, 1999. – 309 с. – Текст : непосредственный.

29. Ильинский, И. В. Инвестиции в будущее: образование в инновационном воспроизводстве / И. В. Ильинский. – СПб., 1996. – 163 с. – Текст : непосредственный.

30. Капелюшников, Р. Человеческий капитал России: эволюция и структурные особенности / Р. Капелюшников. – Текст : электронный // Вестник общественного мнения. – № 4(78). – 2005. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-rossii-evolyutsiya-i-strukturnye-osobennosti> (дата обращения: 05.03.2023).

31. Критский, М. М. Человеческий капитал / М. М. Критский // Ленингр. инж.-экон. ин-т. – Ленинград: Изд-во ЛГУ, 1991. – 117 с. – Текст : непосредственный.

32. Марцинкевич, В. И. Экономика человека / В. И. Марцинкевич, И. В. Соболева. – Изд.: Аспект пресс. – 1995. – 285 с. – Текст : непосредственный.

33. Генкин, Б. М. Экономика и социология труда / Б. А. Генкин // Учеб. для вузов. 5-е изд., доп. М.: Норма, 2003. – 416 с. – Текст : непосредственный.

34. Абрамов, Е. Г. Оценка и управление формированием

интеллектуальных активов наукоемких организаций: монография / Е. Г. Абрамов. – М.: Креативная экономика, 2010. – 172 с. – Текст : непосредственный.

35. Бурматнова, О. В. Особенности управления человеческими ресурсами в современных условиях российской экономики / О. В. Бурматнова, Ю. В. Зайцева, А. Н. Максаков, О. В. Старостина, Е. Г. Черепанова. – Текст : электронный. – 2015. – URL : http://law-journal.ru/files/pdf/201509/201509_117.pdf (дата обращения: 30.03.2023).

36. Масалова, Ю. А. Качество человеческих ресурсов как объект управления в системе высшего образования / Ю. А. Масалова // Известия Иркутской государственной экономической академии. – 2016. – Т. 26. – № 1. – С. 107-114. – Текст : непосредственный.

37. Чекан, А. А. Основные тенденции в управлении персоналом: прогнозы и реалии / А. А. Чекан, Л. В. Матюнин // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2017. – № 2. – С. 162-168. – Текст : непосредственный.

38. Фучеджи, А. И. Комплексный анализ системы понятий теории управления человеческими ресурсами в контексте их исторической и методологической трансформации / Т. Л. Иванова, А. В. Кретьова, А. И. Фучеджи. – Текст : электронный // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2023. – № 7, том 2(139). – С. 5-16. – URL : https://www.elibrary.ru/download/elibrary_54363644_74051339.pdf (дата обращения: 09.07.2024). – DOI : 10.36871/ek.up.p.r.2023.07.02.001.

39. Дятлов, С. А. Основы теории человеческого капитала / С. А. Дятлов. – СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1994. – Текст : непосредственный.

40. Николаенко, В. О. К вопросу о сущности понятия «человеческие ресурсы» / В. О. Николаенко. – Текст : электронный // Beneficium. – 2023. – № 3(48). – С. 83-88. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-suschnosti-ponyatiya-chelovecheskie-resursy> (дата обращения: 12.09.2024).

41. Иванова, Т. В., Хабаке, М. В. Взаимосвязь дефиниций «человеческие

ресурсы» и «человеческий потенциал» / Т. В. Иванова, М. В. Хабаке. – Текст : электронный // *Oeconomia et Jus*. – 2017. – № 1. – С. 10-17. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/vzaimosvyaz-definitiy-chelovecheskie-resursy-i-chelovecheskiy-potentsial> (дата обращения: 23.07.2023).

42. Волнягин, Н. Г. Концепция управления человеческими ресурсами организации / Н. Г. Волнягин. – Текст : электронный // «Актуальные исследования». – № 38(117), октябрь 2022. – URL: <https://apni.ru/article/4645-kontseptsiya-upravleniya-chelovecheskimi-resu> (дата обращения : 09.09.2023).

43. Одегов, Ю. Г. Чем управление человеческими ресурсами принципиально отличается от управления персоналом? / Ю. Г. Одегов. – Текст: электронный // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2018. – № 1(61). – С. 106-114. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-kontseptsii-upravleniya-chelovecheskimi-resursami> (дата обращения: 18.04.2024).

44. Батракова, Л. Г. Эволюция научных взглядов на понятие «человеческие ресурсы» и его современная специфика / Л. Г. Батракова. – Текст : электронный // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина. – № 2. – 2011. – С. 46-68. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-nauchnyh-vzglyadov-na-ponyatie-chelovecheskie-resursy-i-ego-sovremennaya-spetsifika> (дата обращения: 09.02.2023).

45. Резанович, Е. А., Резанович, И. В. Генезис концепции управления человеческими ресурсами / Е. А. Резанович, И. В. Резанович. – Текст : электронный // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». – 2020. – Т. 14, № 1. – С. 151-160. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/genezis-kontseptsii-upravleniya-chelovecheskimi-resursami> (дата обращения: 09.02.2023).

46. Управление человеческими ресурсами предприятий, организаций, территорий : сборник материалов круглого стола (Донецк, 20 ноября 2023 г.) / Минобрнауки РФ, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Кафедра управления персоналом и экономики труда. – Донецк : ДОНАУИГС, 2023. – 111 с. – Текст: электронный. – URL : https://donampa.ru/images/2023/11/upet_2023.pdf (дата обращения:

09.07.2024).

47. Цугленок, О. М. «Трудовой потенциал» и «трудовые ресурсы»: различия в определении понятий / О. М. Цугленок // Эпоха науки. – 2020. – № 22. – С. 193-196. – Текст : непосредственный.

48. Федотов, А. А. Человеческий потенциал и человеческий капитал: сущность и отличие понятий / А. А. Федотов. – Текст : электронный // Journal of Economy and Business, vol. 7 (77), 2021. – С. 149-155. – URL : <https://jet-russia.com/wp-content/uploads/2023/12/5-Kuzmin-2023-4.pdf> (дата обращения: 09.02.2023). – DOI :10.24412/2411-0450-2021-7-148-155.

49. Николаев, Н. А. «Человеческие ресурсы» в системе понятий менеджмента и экономики труда / Н. А. Николаев. – Текст : электронный // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. – 2019. – № 2. – С. 7-14. – DOI: 10.24143/2073-5537-2019-2-7-14. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskie-resursy-v-sisteme-ponyatiy-menedzhmenta-i-ekonomiki-truda> (дата обращения: 23.02.2024).

50. Большая российская энциклопедия. – Текст : электронный. – URL : <https://old.bigenc.ru/economics/text/3487368> (дата обращения 02.11.2024).

51. Акьюлов, Р. И. Человеческие ресурсы как комплексная экономическая категория / Р. И. Акьюлов. – Текст : электронный // Журнал экономической теории. – 2011. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskie-resursy-kak-kompleksnaya-ekonomicheskaya-kategoriya> (дата обращения: 19.09.2023).

52. Кибанов, А. Я. Управление персоналом : учебное пособие / А. Я. Кибанов. – 6-е изд., стер. (Среднее профессиональное образование). – Москва : КНОРУС, 2018. – 202 с. – Текст : непосредственный.

53. Жораева, Ж. Управление человеческими ресурсами / Жанар Жораева. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2022. – № 8(403). – С. 188-191. – URL : <https://moluch.ru/archive/403/89075/> (дата обращения: 05.08.2024).

54. Иванов, О. И. Человеческий потенциал современной российской экономики / О. И. Иванов. – Текст : электронный // Экономика и общество. –

С. 140-156. – URL : https://dspace.spbu.ru/bitstream/11701/1225/1/Ivanov_2012_1.pdf (дата обращения: 11.08.2024).

55. Воплюшкина, Ю. И. Человеческий потенциал как социально-трудова́я категория / Ю. И. Воплюшкина, И.А. Кондаурова. – Текст: электронный // Ресурсосбережение. Эффективность. Развитие: Мат. научно-практической конференции, 21 октября 2016 г., г. Донецк, ДонНТУ. – Донецк : ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет», 2017. – С. 284-286. – URL : <https://masters.donntu.ru/2017/ief/vopliushkina/library/article1.htm> (дата обращения: 19.06.2023).

56. Локосов, В. В. Человеческий потенциал: определение и структур / В.В.Локосов. – Текст: электронный. – URL : https://www.fnisc.ru/files/File/Uchen_sovet_17_04_24_Lokosov.pdf (дата обращения: 11.08.2024).

57. Драганчук, Л. С. Образование и развитие человеческого капитала в России / Л. С. Драганчук // Проблемы современной экономики. – 2011. – С. 50-54. – Текст : непосредственный.

58. Соколова, М. И. Управление человеческими ресурсами: учебник / М. И. Соколова, А. Г. Дементьева // Моск. гос. ин-т междунар. отношений (ун-т), М-во иностр. дел Рос. Федерации. – Москва : Проспект, 2005 (ГПП Печ. Двор). – 238 с. – Текст : непосредственный.

59. Соболев, Э. Н. Человеческий капитал: взгляд со стороны экономической теории К. Маркса / Э. Н. Соболев. – Текст : электронный // ВТЭ №1. – 2020. – С. 70-76 – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovecheskiy-kapital-vzglyad-so-storony-ekonomicheskoy-teorii-k-marksa> (дата обращения: 09.07.2023).

60. Хайкин, М. М. Эволюция теории человеческого капитала / М. М. Хайкин. – Текст : электронный // ВТЭ №1. – 2020. – С. 70-76 – URL : <https://nlr.ru/news/20170427/haikin.pdf> (дата обращения: 09.02.2023).

61. Ильясова, К. Х., Никаева, Р. М. Роль образования в развитии человеческого капитала / К. Х. Ильясова, Р. М. Никаева. – Текст : электронный //

Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Том 9. – № 9А. – С. 226-232. – URL : <http://www.publishing-vak.ru/file/archive-economy-2019-9/25-ilyasova-nikaeva.pdf> (дата обращения: 09.02.2023). – DOI: 10.34670/AR. 2019.91.9.026.

62. Кентон, У. Определение человеческого капитала: типы, примеры и связь с экономикой / Уилл Кентон. – Текст : электронный. – 2024. – URL : https://translated.turbopages.org/proxy_u/en-ru.ru.de5fac34-66b90602-3e6810da-74722d776562/https/www.investopedia.com/terms/h/humancapital.asp (дата обращения: 09.07.2024).

63. Арнаут, М. Н. Дефиниция понятий «человеческий капитал», «человеческий потенциал» и «человеческий ресурс» / М. Н. Арнаут. – Текст : электронный // Этап: экономическая теория, анализ, практика. – 2021. – С. 79-84. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/definitsiya-ponyatiy-chelovecheskiy-kapital-chelovecheskiy-potentsial-i-chelovecheskiy-resurs> (дата обращения: 09.07.2024).

64. Фучеджи, А. И. Человеческий капитал как фактор устойчивого социально-экономического развития / Т. Л. Иванова, А. И. Фучеджи. – Текст : электронный // 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. – URL : [https://discourse.etu.ru/assets/files/goliguzova-g.v\(2\).pdf](https://discourse.etu.ru/assets/files/goliguzova-g.v(2).pdf) (дата обращения: 09.02.2023).

65. Оборина, А. В. История становления концепции управления человеческими ресурсами / А. В. Оборина // Стратегии бизнеса: анализ, прогноз, управление. – Том 9, № 1(2021). – С. 25-31. – Текст : непосредственный.

66. Муравьева, М. В. Законы Хаммурапи как источник истории экономики и экономической мысли / М. В. Муравьева. – Текст : электронный // Агрофорсайт 6_2017. Секция: из истории экономической мысли. – 2017. – URL : http://agroforsait.ru/wp-content/uploads/2020/07/6_2017-3-26-53.pdf (дата обращения: 09.02.2023).

67. Пять функций управления. Большая российская энциклопедия. – Текст: электронный. – URL : <https://bigenc.ru/c/piat-funktsii-upravleniia-d191b5> (дата обращения: 09.07.2024).

68. Армстронг, М. Управление человеческими ресурсами / М. Армстронг. – СПб., 2004. – 824 с. – Текст : непосредственный.

69. Иванова, О. Э. Трансформация концепции управления человеком в организации / О. Э. Иванова. – Текст : электронный // Креативная экономика. – 2019. – Том 13. – № 9. – С. 1651-1668. – URL : <https://elibrary.ru/item.asp?id=44508986> (дата обращения: 05.08.2024). – DOI: 10.18334/ce.13.9.41061.

70. Фучеджи, А. И. Человеческий и социальный капитал в концепции стратегического управления человеческими ресурсами организации / А. И. Фучеджи. – Текст : электронный // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Том 14, № 1А. – С. 370-377. – URL : <http://www.publishing-vak.ru/file/archive-ekonomu-2024-1/c4-fuchedzhi.pdf> (дата обращения: 05.08.2024).

71. Казанцев, Н. А. Современные тенденции развития HR-менеджмента / Н. А. Казанцев, Е. В. Абилова. – Текст : электронный // Общество, экономика, управление. – 2022. – Том 7, № 2. – С. 40-44. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-tendentsii-razvitiya-hr-menedzhmenta> (дата обращения: 05.08.2024).

72. Дергачева, Е. А. Технократический характер современной рыночной экономики / Е. А. Дергачева. – Текст : электронный // Век глобализации. – № 3. – 2021. – С. 19-32. – URL : https://www.socionauki.ru/upload/socionauki.ru/journal/vg/2021_3/02_Dergachev.pdf (дата обращения: 09.07.2023). – DOI: 10.30884/vglob/2021.03.02.

73. Подвербных, О. Е. Стратегическое управление человеческими ресурсами : рус.-англ. учебник / О. Е. Подвербных. – 2-е изд., испр. и доп. – СибГУ им. М. Ф. Решетнева. – Красноярск, 2020. – 200 с. – Текст : непосредственный.

74. Управление человеческими ресурсами: учеб. пособие / Н. В. Соловова

[и др.]. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2019. – 138 с. – Текст : непосредственный.

75. Батракова, Л. Г. Эволюция научных взглядов на понятие «человеческие ресурсы» и его современная специфика / Л. Г. Батракова. – Текст : электронный // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина. – 2011. – С. 46-68. – URL : <https://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/28.pdf> (дата обращения: 09.02.2023).

76. Гончарова, Н. В. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда : учебное пособие / Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева ; под общ. ред. Е. В. Зайцевой // Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 162 с. – Текст : непосредственный.

77. Симакина, А. Д. Основные подходы к управлению персоналом / А. Д. Симакина, Р. А. Ашурбеков. – Текст : электронный // Управление персоналом и интеллектуальными проблемами в России. – № 2(41). – 2019. – С. 67-70. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-podhody-k-upravleniyu-personalom> (дата обращения: 09.02.2023).

78. Джонсон, К. Б. Гуманистическое направление в управлении: новый взгляд на эффективность и качество развития / К. Б. Джонсон. – Текст: электронный // Вестник науки. – № 6(63). – Том 2. – 2023. – С. 15-20. – URL : <https://www.вестник-науки.рф/article/8760> (дата обращения: 13.09.2024).

79. Макаренченко, М. А. Организационная культура в системе факторов инновационного потенциала организации / М. А. Макаренченко, А. А. Антонов. – Текст : электронный. – 2022. – URL : <https://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/28.pdf> (дата обращения: 13.09.2024).

80. Beer, M. / M. Beer, B. Spector, P. Lawrence, Mills D. Quinn, R. Walton. – The Free Press, New York, 1984. – P. 196-201. – Текст : непосредственный.

81. Дайер, Л. Изучение стратегии человеческих ресурсов: подход и

программа / Л. Дайер. – Текст : непосредственный // Промышленные отношения, 1984. – С. 156-169.

82. Devanna, M. A. Human Resource Management: A Strategic Perspective / M. A. Devanna, C. Fombrun, N. Tichy / *Organizational Dynamics*. – 1981. – Winter. – P. 51-67. – Текст : непосредственный.

83. Guest, D. E. Human resource management and industrial relations / D. E. Guest // *Journal of Management Studies*, 1987. – № 14(5). – С. 34-45. – Текст : непосредственный

84. Коллинз, Р. Стратегический вклад функции человеческих ресурсов / Р. Коллинз. – 1987. – 231 с. – Текст : непосредственный.

85. Bamberger, Peter A. Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact / Peter A. Bamberger, Ilan Meshoulam. – 2000. – SAGE Publications. – 224 с. – Текст: непосредственный.

86. Фучеджи, А. И. Современные особенности системы управления человеческими ресурсами организаций на человекоориентированной основе / Т. Л. Иванова, А. И. Фучеджи. – Текст : электронный // 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. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_74551031_89533822.pdf (дата обращения: 09.12.2024).

87. Потемкин, В. К. Человекоориентированное управление предприятиями и организациями / В. К. Потемкин. – Текст : электронный // Экономика и управление. – 2020. – Т. 26, № 2. – С. 165-176. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovekoorientirovannoe-upravlenie-predpriyatiyami-i-organizatsiyami> (дата обращения: 09.12.2024).

88. Флэмхольц, Э. Концепция «Анализ человеческих ресурсов» / Э. Флэмхольц. – Текст : электронный. – URL :

<https://cyberleninka.ru/article/n/chelovek-ekonomicheskij-traditsii-analiza-i-novatsii-sovremennosti> (дата обращения: 09.07.2024).

89. Фучеджи, А. И. Исторический контекст управления человеческими ресурсами / А. И. Фучеджи. – Текст : электронный. // 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. – URL : <https://donampra.ru/images/2023/09/sekcii/s5.pdf> (дата обращения: 09.07.2024).

90. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом: учебник / А. Я. Кибанов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 440 с. – Текст : непосредственный.

91. Абакаева, М. А. Тренды в инновационном управлении человеческими ресурсами / М. А. Абакаева. – Текст : электронный // Экономические системы. – 2023. – Том 16, № 4(63). – С. 136-142. – Текст : непосредственный.

92. Завьялова, Е. К. Организационно-психологические аспекты управления человеческими ресурсами в agile-компаниях / Е. К. Завьялова, А. И. Алсуфьев, В. И. Доминьяк, А. Л. Замулин, А. Ю. Лисовская, Д. Н. Соколов // Вестник Санкт-Петербургского университета. – Менеджмент. – 2018. – Т. 17., Вып. 3. – С. 253-274. – Текст : непосредственный.

93. Вовлеченность персонала: 25 способов повышения // Статья для руководителей. – Текст : электронный. – 25 апреля 2023. – URL : <https://dasreda.ru/media/for-managers/vovlechnost-personala/> (дата обращения: 09.10.2024).

94. Савельева, М. А. Управление развитием талантов / М. А. Савельева. – Текст : электронный // Государственная служба. – 2021. – Том 23, № 1. – С. 65-69. – URL: <https://dasreda.ru/media/for-managers/vovlechnost-personala/> (дата обращения: 09.10.2024). – DOI: 10.22394/2070-8378-2021-23-1-65-69.

95. Афанасьева, Л. А. Стратегические подходы по управлению

человеческими ресурсами / Л. А. Афанасьева // Основы экономики, управления и права. – 2023. – № 1(36). – С. 33-37. – Текст : непосредственный.

96. Савельченко, И. А. Управление человеческими ресурсами в контексте стратегии развития интеллектуального капитала организации креативная экономика / И. А. Савельченко, Л. Е. Никифорова. – Текст : электронный // Journal of Creative Economy. – Том 11, № 7. – Июль 2017. – С. 735-748. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-stanovleniya-kontseptsii-upravleniya-chelovecheskimi-resursami> (дата обращения: 05.08.2024).

97. Рюмкина, Т. А. Управление человеческими ресурсами организации: теоретические подходы / Т. А. Рюмкина. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2018. – № 20(206). – С. 256-258. – URL : <https://moluch.ru/archive/206/50436/> (дата обращения: 09.08.2024).

98. Виханский, О. С. Стратегическое управление: Учебник. / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1998. – 296 с. – Текст : непосредственный.

99. Авдеев, Е. В. Сущность и особенности формирования человеческого капитала / Е. В. Авдеев. – Текст : электронный // International agricultural journal. – № 1. – 2020 – С. 159-169. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-i-osobennosti-formirovaniya-chelovecheskogo-kapitala> (дата обращения: 05.08.2024).

100. Дьяконова, М. А. Эволюция понятия «управление человеческими ресурсами» / М. А. Дьяконова, Ф. Ф. Шарипов. – Вестник университета № 4, 2018. – С. 14-17. – Текст : непосредственный.

101. Гальченко, С. А. Человекоцентричность – необходимое условие экономики будущего / С. А. Гальченко, О. Н. Сезонова, В. Н. Ходыревская, В. В. Трубникова, А. В. Рюмшин. – Текст : электронный // Лидерство и менеджмент. – 2022. – Том 9. – № 2. – С. 309-322. – URL : <https://1economic.ru/lib/114587> (дата обращения: 05.08.2024).

102. Насырова, С. И. Экономика, ориентированная на человека: разработка дефиниции / С. И. Насырова. – Текст : электронный // Russian Journal of Economics

and Law. – 2022. – Т. 16, № 2. – С. 258-274. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomika-orientirovannaya-na-cheloveka-razrabotka-definitsii> (дата обращения : 09.07.2024).

103. Колпачников, В. В. Человекоцентрированный подход в организациях: утопия или стратегический потенциал? / В. В. Колпачников, А. Н. Тишова. – Текст : электронный. – 2022. – URL: <https://dzen.ru/a/Y2Zw-PfvCQeIj85L> (дата обращения: 09.02.2023).

104. Винер, Н. Творец и робот: Обсуждение некоторых проблем, в которых кибернетика сталкивается с религией / Н. Винер. – М.: Прогресс, 1966. – 104 с. – Текст : непосредственный.

105. Насырова, С. И. Экономика, ориентированная на человека: разработка дефиниции / С. И. Насырова. – Текст : электронный // Russian Journal of Economics and Law. – 2022. – Т. 16, № 2. – С. 258-274. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomika-orientirovannaya-na-cheloveka-razrabotka-definitsii> (дата обращения: 05.08.2024).

106. Alonzo Smith, G., Hickerson, S. (1985). Human economy: economics as if people mattered. *Studies in Economics and Finance* / G. Alonzo Smith, S. Hickerson. – 9 (2). – p.107-118. – Текст : непосредственный.

107. Репке, В. Гуманная экономика: социальная основа свободного рынка / В. Репке // Институт межвузовских исследований (ORD). – 2014 г. – 336 с. – Текст : непосредственный.

108. Česen, T. Human capital in human economics. *Knowledge Society Challenges to Management Globalisation, Regionalism and EU Enlargement Process: Proceedings of the 4th International Conference of the Faculty of Management Koper, University of Primorska. Portorož, Slovenia, 2004.* – Pp. 33-40. – Текст : непосредственный.

109. *The Human Economy* / K. Hart, J.-L. Laville, A. Cattani // Polity Press. – 2010. – 320 p. – Текст : непосредственный.

110. Bueno, N. *From the Right to Work to Freedom from Work: Introduction to*

the Human Economy / N. Bueno // *International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*. – 2017. – Vol. 33, № 4. – Pp. 463-487. – Текст : непосредственный.

111. Hussain, A. Building a human economy to overcome underdevelopment: a strategy of sustained growth and economic independence / A. Hussain // *Strategic Thought*. – 2020. – Vol. 1. – Pp. 58-79. – Текст : непосредственный.

112. Насырова, С. И. Основные положения функционирования человекоориентированной экономики в категориях универсальной схемы взаимодействия / С. И. Насырова. – Текст : электронный // *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*. – 2021. – Т. 14, № 6. – С. 29-39. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-polozheniya-funktsionirovaniya-cheloveko-orientirovannoy-ekonomiki-v-kategoriyah-universalnoy-shemy-vzaimodeystviya> (дата обращения: 05.08.2024). – DOI: <https://doi.org/10.18721/JE.14602>.

113. Фучеджи, А. И. Роль человеческого капитала в технологическом развитии предприятий / Т. Л. Иванова, А. И. Фучеджи. – Текст : электронный // *Большая Евразия: Развитие, безопасность, сотрудничество. Ежегодник*. – 2019. – № 2, часть 2. – С. 801-806. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-chelovecheskogo-kapitala-v-tehnologicheskom-razvitii-predpriyatii> (дата обращения: 05.08.2023).

114. Федоренко, Н. П. Гуманистическая экономика / Н. П. Федоренко. – Москва: Экономика, 2006. – 188 с. – Текст : непосредственный.

115. Петросян, Д. С. Гуманистическая экономика и социальная справедливость / Д. С. Петросян. – Текст : электронный // *Общественные науки и современность*. – 2007. – № 5. – С. 18-27. – Текст : непосредственный.

116. Малашхия, Г. Экономика человекная = Humane Economics: Экономико-философские суждения: монография / Г. Малашхия. – Тбилиси: Универсал, 2009. – 248 с. – Текст : непосредственный.

117. Асланов, Д. И. Гуманистическая парадигма рыночной экономики / Д. И. Асланов. – Текст : электронный // *Креативная экономика*. – 2011. – Т. 5, – № 10(58). – С. 50-55. – URL: <https://1economic.ru/lib/4572> (дата обращения:

05.08.2023).

118. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – Москва: НИЦ ИНФРА-М, 2024. – 512 с. – Текст : непосредственный.

119. Газизуллин, Н. Ф. Экономика для человека. Обзор Московского экономического форума 20-22 марта 2013 г. / Н. Ф. Газизуллин. – Текст : электронный // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 1(45). – С. 287-289. – URL : <https://www.labyrinth.ru/books/453607/> (дата обращения: 05.08.2024).

120. Кучеров, Д. Г. Социально-ответственное управление человеческими ресурсами как новый подход к управлению персоналом в контексте корпоративной устойчивости / Кучеров, Д. Г., Лисовская, А. Ю., Цыбова, В. С. // Стратегическое планирование и развитие предприятий: материалы XXV Всероссийского симпозиума. Москва, 9-10 апреля 2024 г. / под ред. чл.-корр. РАН Г. Б. Клейнера. – Электрон. текст. дан. (8,0 Мб). – М.: ЦЭМИ РАН, 2024. – С. 121-123, DOI: 10.34706/978-5-8211-0822-7-s1-25 EDN: SQQCUS (дата обращения: 09.07.2024).

121. Человекоцентричность в управлении персоналом. – Текст : электронный // Акцион. Кадры и HR. Директор по персоналу. – 3 марта 2023. года. – URL: <https://www.hr-director.ru/article/68198-chelovekotsentrichnost-v-upravlenii-personalom> (дата обращения: 09.07.2024).

122. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 27500-2024 «Эргономика. Организация, ориентированная на человека. Общие принципы» (утв. и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 14 июня 2024 г. № 792-ст). – URL: <https://tiflocentre.ru/download/gost-r-iso-27500-2024.pdf?ysclid=mby11k1krs937812580>. – Текст : электронный. (дата обращения: 05.03.2024).

123. Иванова, Т. Л. Интегрированный подход к стратегии управления человеческими ресурсами организации / Т. Л. Иванова, А. В. Кретьева, А. И. Фучеджи // Мировые цивилизации. – 2024. – Т. 9, № 2. – URL :

<https://wcj.world/PDF/02ECMZ224.pdf> (дата обращения: 05.10.2024).

124. Гончарова, Н. В. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда : учебное пособие / Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева ; под общ. ред. Е. В. Зайцевой // Уральский федеральный университет. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 162 с. – Текст : непосредственный.

125. Уколова, Н. В. Место человеческого потенциала в цифровой экономике / Н. В. Уколова, Н. А. Новикова. – Текст : электронный // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 1 (часть 2). – С. 166-173. – URL : <https://vaael.ru/ru/article/view?id=279> (дата обращения: 29.07.2024).

126. Ибраева, Э. А. Теоретические подходы к толкованию понятия «человеческие ресурсы» / Э. А. Ибраева. – Текст : электронный // European science. – 2022. – № 2(64) – С. 28-33. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-podhody-k-tolkovaniyu-ponyatiya-chelovecheskie-resursy> (дата обращения: 29.07.2024).

127. Савельченко, И. А. Управление человеческими ресурсами в контексте стратегии развития интеллектуального капитала организации / И. А. Савельченко, Л. Е. Никифорова. – Текст : электронный // Креативная экономика. – 2017. – Том 11, № 7. – С. 735-748. – URL : <https://1economic.ru/lib/38202> (дата обращения: 09.02.2023). – DOI: 10.18334/ce.11.7.38202.

128. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года [Электронный ресурс] : Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 № 309 // Консультант Плюс. – URL : http://https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_475991/. – (дата обращения: 08.12.2024).

129. Иванова, О. Э. Методологические основания концепции управления человеческими ресурсами / О. Э. Иванова. – Текст : электронный // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2018. – Т. 7, № 3(24). – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-osnovaniya-kontseptsii-upravleniya->

chelovecheskimi-resursami (дата обращения: 29.02.2023).

130. Фучеджи, А. И. Мировой опыт стратегического управления человеческими ресурсами организации / А. И. Фучеджи. – Текст : электронный // 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. – URL : https://donampra.ru/images/2023/15fef_konf.pdf (дата обращения: 05.10.2024).

131. Васильева, О. В. Сравнение японской и американской систем управления персоналом / О. В. Васильева, А. А. Поленова. – Текст : электронный // Бизнес-образование в экономике знаний. – № 3. – 2021. – С. 26-29. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/sravnenie-yaponskoj-i-amerikanskoj-sistem-upravleniya-personalom> (дата обращения: 09.07.2024).

132. Наливайченко, Е. В. Применение зарубежных моделей управления персоналом в российском менеджменте / Е. В. Наливайченко, В. О. Выставкаина. – Текст : электронный // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. Экономика и управление. – Том 1 (67), № 3. – 2015 г. – С. 63-67. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-zarubezhnyh-tehnologiy-postroeniya-sistemy-upravleniya-personalom-v-rossiyskuyu-praktiku> (дата обращения: 09.03.2023).

133. Рябов, А. Н. Направления адаптации зарубежных технологий и принципов построения системы управления человеческими ресурсами в российской практике / А. Н. Рябов, В. Ю. Лапшин // Вестник Российского нового университета. Серия «Человек и общество». – Выпуск 3. – 2020. – С. 148-153. – Текст : непосредственный.

134. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами: глобальные вызовы и возможности / Л. В. Карташова, М. В. Мусимович. – Текст : электронный // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Том 11, № 1. – С. 13-32. – URL : <https://1economic.ru/lib/120509> (дата обращения: 19.08.2024).

135. Ильченко, С. В. Исследование зарубежного опыта мотивации трудовой деятельности персонала / С. В. Ильченко. – Текст : электронный // Бизнес и дизайн ревю. – 2021. – № 1(21). – С. 4. – URL : <https://obe.ru/journal/vypusk-2021-1-mart/ilchenko-s-v-issledovanie-zarubezhnogo-opyta-motivatsii-trudovoj-deyatelnosti-personala/> (дата обращения: 24.03.2023).

136. Фучеджи, А. И. Оценка уровня развития человеческого капитала организации / А. И. Фучеджи. – Текст : электронный // 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.

137. Аксенов, А. Д. Сравнительный анализ российского и зарубежных подходов к мотивации труда / А. Д. Аксенов. – Текст : электронный // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – Том 12, № 1А. – С. 104-115. – URL : <https://obe.ru/journal/vypusk-2021-1-mart/ilchenko-s-v-issledovanie-zarubezhnogo-opyta-motivatsii-trudovoj-deyatelnosti-personala/> (дата обращения: 09.07.2024).

138. Жумалиева, А. К. Сравнительный анализ отечественной и зарубежной модели управления персоналом / А. К. Жумалиева. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2020. – № 2(292). – С. 263-266. – URL : <https://moluch.ru/archive/292/66149/> (дата обращения: 19.08.2023).

139. Димчевска, К., Шумбор, В. В. Сравнительный анализ особенностей кадрового менеджмента в Германии и Швейцарии / К. Димчевска, В. В. Шумбор // Вопросы управления и экономики: современное состояние актуальных проблем. Сборник статей по материалам XLII международной научно-практической конференции. – М.: ООО «Интернаука», 2020. – С. 34-41. – Текст : непосредственный.

140. Модели управления персоналом: англо-американская, европейская, российская, японская // Кадры и HR. – Текст : электронный. – 17 января 2024 года. – URL: <https://www.hr-director.ru/article/66785-qqq-17-m7->

modeli-upravleniya-yaponskaya (дата обращения: 09.07.2024).

141. Асхатов, Д. Эпоха «шведского социализма» заканчивается / Д. Асхатов. – Текст : электронный. – 2018. – URL: <https://www.kp.ru/daily/26867/3910693/> (дата обращения: 09.02.2023).

142. Аникеев, А. Б. Шведская модель социализма по Гуннару Мюрдалю / А. Б. Аникеев. – Текст : электронный. – 2017. – URL : <http://doi.org/10.21638/11701/spbu08.2021.304> (дата обращения: 09.02.2023).

143. Зеленина, Э. А. Особенности китайской модели менеджмента / Э. А. Зеленина. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2022. – № 18(413). – С. 165-167. – URL: <https://moluch.ru/archive/413/90985/> (дата обращения: 17.09.2024).

144. Полохова, Н. А. Сравнительный анализ американской, немецкой и японской моделей корпоративного управления / Н. А. Полохова. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2019. – № 19(257). – С. 160-163. – URL : <https://moluch.ru/archive/257/58935/> (дата обращения: 17.09.2024).

145. Понкин, И. В. Применение генеративного искусственного интеллекта в научных исследованиях и в прикладной аналитике в обеспечение государственного управления: позитивные возможности и «подводные камни» / И. В. Понкин // International Journal of Open Information Technologies ISSN: 2307-8162. – vol. 13, no. 1, 2025. – Текст : непосредственный.

146. Карташова, Л. В. Управление человеческими ресурсами: глобальные вызовы и возможности / Л. В. Карташова, М. В. Мусимович // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Т. 11, № 1. – С. 13-32. – Текст : непосредственный.

147. Шпрингер, А. С. Управление человеческими ресурсами в условиях кризисов 2008–2009 и 2020–2021 гг.: сравнительный анализ / А. С. Шпрингер. – Текст : электронный // Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2021. – Менеджмент 20 (3). – С. 371-390. – Текст : непосредственный.

148. Митрофанова, Е. А. Инклюзия в управлении человеческим капиталом: стратегия и практики / Е. А. Митрофанова, А. Е. Митрофанов. – Текст :

электронный // *Лидерство и менеджмент*. – 2024. – Том 11, № 1. – С. 33-52. – URL: <https://1economic.ru/lib/120501> (дата обращения: 09.10.2024).

149. Эрик ван Вульпен. 11 HR-трендов на 2024 год. Анализ HR-трендов плюс HR-технологии равно устойчивость бизнеса. – Текст : электронный. – 22.11.2023. – URL: <https://pro.shl.tools/tpost/cgh8unzxm1-11-hr-trendov-na-2024-god> (дата обращения: 17.09.2024).

150. Вольнов, Е. Как HR Tech помогает компаниям эффективнее работать с персоналом / Е. Вольнов. – Текст : электронный. – URL : <https://trends.rbc.ru/trends/industry/63d0fec89a794744d4810c88?from=copy> (дата обращения: 17.09.2024).

151. Брагин, Л. А. Торговое дело – экономика и организация / Л. А. Брагин. – М.: ИНФРА -М, 2017. – 256 с. – Текст : непосредственный.

152. Аванесов, Ю. А. Основы коммерции на рынке товаров и услуг / Ю. А. Аванесов // *Экономика*. – 2016. – 616 с. – Текст : непосредственный.

153. Евдокимов, А. И. Международные экономические отношения / А. И. Евдокимов. – М.: Изд-во Проспект, ТК Велби. – 2019. – 225 с. – Текст : непосредственный.

154. Донецкое агентство новостей: [сайт] // ГП «Донецкое агентство новостей». – Текст: электронный. – Донецк, 2014. – URL : <https://dan-news.ru> (дата обращения: 21.11.2024).

155. Экономика Донецкой Народной Республики: состояние, проблемы, пути решения: научный доклад / коллектив авторов ГУ «Институт экономических исследований»; под науч. ред. А. В. Половяна, Р. Н. Лепы, Н. В. Шемякиной; ГУ «Институт экономических исследований». – Донецк, 2021. – 360 с. – Текст : непосредственный.

156. Главное управление статистики Донецкой Народной Республики. – Текст : электронный. – URL : <http://glavstat.govdnr.ru> (дата обращения: 20.10.2024).

157. Министерство промышленности и торговли Донецкой Народной Республики. Документы. – Текст: электронный // Официальный сайт. – URL :

<http://mpt-dnr.ru/documents/134-prikaz-89-ot-27-06-2018-ob-utverzenii-p>. (дата обращения: 20.10.2024).

158. Министерство экономического развития Донецкой Народной Республики. – Текст : электронный // Официальный сайт. – URL : <http://mer.govdnr.ru> (дата обращения: 20.10.2024).

159. Об утверждении Порядка разработки и реализации республиканских программ Донецкой Народной Республики. – Текст : электронный: [Постановление Совета Министров Донецкой Народной Республики от 17.12.2016 230 г. № 13-2: по состоянию на 20 января 2017 г.]. – URL : <http://smdnr.ru/postanovleniya-sm> (дата обращения: 20.12.2022).

160. Об итогах работы внутренней торговли ДНР за 2020 г. – Текст : электронный // Официальный сайт Министерства промышленности и торговли ДНР. – URL: <https://mpt-dnr.ru/news/1630-darjamiroshnik-rasskazala-ob-itogah-rabotyvnutrennei-torgovli-dnr-za-2020-god.html> (дата обращения: 20.12.2022).

161. Стельмахова, Н. В. Анализ и проблемы развития сферы торговли и услуг Донецкой Народной Республики / Н. В. Стельмахова. – Текст : электронный // Модернизация российского общества и образования: новые экономические ориентиры, стратегии управления, вопросы правоприменения и подготовки кадров: Материалы юбилейной XXV Национальной научной конференции (с международным участием), Таганрог, 19-20 апреля 2024 года. – Таганрог: Таганрогский институт управления и экономики, 2024. – С. 396-399. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/sfera-torgovli-donetskoj-narodnoj-respubliki-problemy-napravleniya-razvitiya> (дата обращения: 20.10.2024).

162. Козина, Н. Ю. Стратегические ориентиры повышения эффективности государственного регулирования сферы торговли в Донецкой Народной Республике / Н. Ю. Козина. – Текст : электронный // Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики». Сборник научных работ. Серии: «Государственное управление».

Вып. 14: Экономика и управление народным хозяйством / ГОУ ВПО ДонАУиГС. – Донецк: ДонАУиГС, 2019. – С. 6-19. – URL : https://donampa.ru/images/document/Nauka/gy/14_19.pdf (дата обращения: 20.03.2024).

163. В ДНР и ЛНР появятся крупные распределительные центры для снабжения товарами местных магазинов. – Текст : электронный // Официальный сайт «Ведомости». – URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles/2023/03/29/968524-v-dnr-i-lnr-pouavyatsya-krupnie-raspredelitelnietsentri-dlya-snabzheniya-tovarami-magazinov> (дата обращения: 21.11.2024).

164. В Донецке отмечен заметный рост спроса на hi-tech товары. Комментарий участника рынка. – Текст : электронный. – URL: <https://dnr-live.ru/v-donetske-otmechen-zametnyiy-rost-sprosa-na-hi-tech-tovaryi-kommentariy-uchastnika-ryinka/DNR-LIVE> (дата обращения: 21.11.2024).

165. Обзор рынка бытовой техники в России // BusinessStat. Готовые обзоры рынков. – Текст : электронный // info@businessstat.ru. – URL : https://businessstat.ru/russia/durable_goods/home_appliances/household_appliances/ (дата обращения: 21.11.2024).

166. Импортозамещение IT в ритейле: БТиЭ // Спецпроект: социальная коммерция. – Текст : электронный. – 29 октября 2022 года. – URL : <https://retailer.ru/importozameshhenie-it-v-ritejle-btije/> (дата обращения: 21.11.2024).

167. Рынок бытовой электроники растет на фоне отложенного спроса. 28 декабря 2023 года. – Текст : электронный. – 29 октября 2022 года. – URL : <https://telesputnik.ru/materials/trends/article/rynok-bytovoielektroniki-rastet-na-fone-otlozennogo-sprosa> (дата обращения: 21.11.2024).

168. Фучеджи, А. И. Анализ состояния и современных тенденций развития сферы торговли в Донецкой Народной Республике / А. И. Фучеджи. – Текст : электронный // Торговля и рынок: научный журнал. – 2022. – № 4'(64), том 2, часть 1. – С. 203-215. – URL : <https://trade.donnuet.ru/arhiv/2022/vypusk-4-64-tom-ii-1> (дата обращения: 21.11.2024).

169. Бытовая техника и электроника (рынок России) // Аналитика рынка. – Текст : электронный. – 17.12.2024. – URL: <https://meridian-journal.ru/site/journalf941/> (дата обращения: 21.12.2024).

170. Министр экономического развития ДНР провел мониторинг цен в Донецке. – Текст : электронный. – 21.01.2023. – URL : https://xn--80ahqgjaddr.xn--p1ai/ministr-ekonomicheskogo-razvitiya-dnr-provel-monitoring-cen-v-donecke/?utm_source=yandex.ru&utm_medium=organic&utm_campaign=yandex.ru&utm_referrer=yandex.ru/ (дата обращения: 21.12.2024).

171. Абдулова, А. Рынок бытовой техники в России – тренды маркетинга на 2024 год / А. Абдулова. – Текст : электронный. – 21.01.2023. – URL : <https://vc.ru/marketing/1095863-rynok-bytovoi-tehniki-v-rossii-trendy-marketinga-na-2024-god> (дата обращения: 21.11.2024).

172. Российский рынок бытовой техники после санкций // Главпортал. Информационно-рекламное СМИ. – Текст : электронный. – 21.01.2023. – URL : <https://vc.ru/marketing/1095863-rynok-bytovoi-tehniki-v-rossii-trendy-marketinga-na-2024-god> (дата обращения: 21.11.2024).

173. Чеглов, В. П. Сетевой ритейл: концепции и стратегии, ловушки и решения : монография / В. П. Чеглов. – Текст : электронный. – М.: Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2019. – 205 с. – ISBN 978-5-9558- 0295-4. – URL : <https://znanium.com/catalog/product/101081> (дата обращения: 15.12.2023).

174. Иванова, Т. Л. Влияние цифровизации на устойчивое развитие промышленных предприятий / Т.Л. Иванова, Е. В. Городничая. – Текст : электронный // Экономика и управление: проблемы, решения. – Выпуск № 3, том 7. – 2024 / Главный редактор А. Б. Ярлыкапов. – Издательский дом «Научная библиотека», 2024. – С. 6-18. – URL: https://s-lib.com/issues/eiu_2024_03_v7_a1/ (дата обращения 21.10.2024). – DOI : 10.36871/ek.up.p.r.2024.03.07.001.

175. Инчина, Е. П. Современные подходы к повышению эффективности управления талантами в сложноструктурированной организации / Е. П. Инчина // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и

управление. – 2021. – № 2. – С. 74-84. – Текст : непосредственный.

176. Павлова, И. С. Подбор и отбор кадров на основе информационных технологий / И. С. Павлова. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2020. – № 43(333). – С. 59-62. – URL : <https://moluch.ru/archive/333/74397/> (дата обращения: 21.09.2024).

177. Барановская, Т. П. Исследование HRM-систем: анализ рынка, выбор и внедрение для компаний среднего и крупного бизнеса / Т. П. Барановская, А. Е. Вострокнутов, В. С. Березовский. – Текст : электронный // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – № 115(01). – 2016. – С. 1-22. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-hrm-sistem-analiz-rynka-vybor-i-vnedrenie-dlya-kompaniy-srednego-i-kрупного-biznesa> (дата обращения: 21.09.2024).

178. Кабалина, В. И. Контекстуализация управления талантами в российских ИТ-компаниях / В. И. Кабалина, О. В. Мондрус. – Текст : электронный // Российский журнал менеджмента. – 16 (1): 5-36 (2018). – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/kontekstualizatsiya-upravleniya-talantami-v-rossiyskih-it-kompaniyah> (дата обращения: 21.09.2024).

179. Kotler, P. T. Marketing Management / P. T. Kotler, K. L. Keller. – 14th Edition. Prentis Hall. – 2012. – 812 p. – Текст : непосредственный.

180. Maciaszczyk, P. Strategies of human development in the context of global digital change / P. Maciaszczyk, M. Dyba, I. Gernego // Ikonomiczeski Izsledvania. – 2019. – 28 (5). – P. 10-24. – Текст : непосредственный.

181. Цыганов, Е. И. Перспективы модели homo economicus в исследованиях человеческого капитала / Е. И. Цыганов. – Текст : электронный. – URL : https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/38126/1/ick_2014_22.pdf (дата обращения: 21.07.2024).

182. Котенко, В. Изучаем возможности своего бизнеса посредством SWOT-анализа / В. Котенко. – Текст : электронный. – 18 сентября 2023. – URL : <https://sorokin.club/post/1552-Izuchaem-vozmozhnosti-svoego-biznesa-po-sredstvam->

SWOTanaliza/ (дата обращения: 21.07.2024).

183. Голопузов, Е. Н. Математические методы ранжирования экономических показателей / Е. Н. Голопузов, А. И. Шадринцев. – Текст : электронный // Экономический анализ: теория и практика. – № 18(75). – 2006. – С. 42-53. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/matematicheskie-metody-ranzhirovaniya-ekonomicheskikh-pokazateley> (дата обращения: 21.07.2024).

184. Санталова, М. С. Стратегическое планирование: учебник / [М. С. Санталова, И. П. Гладилина, Г. В. Дегтев и др.]; под науч. ред. М. С. Санталовой. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о». – 2022. – 325 с. – Текст : непосредственный.

185. Человекоцентричность – стратегия нового времени. Ведущие специалисты по управлению персоналом обсудили тренды отрасли на выставке-конференции HR EXPO PRO в Москве. – Текст : электронный. – 20 марта 2023. – URL : <https://www.kp.ru/daily/27479/4736146/> (дата обращения: 21.07.2024).

186. Зверева, С. А. Теоретический обзор проблемы повышения производительности труда / С. А. Зверева, Д. В. Блинов. – Текст : электронный // Интеллектуальные бизнес-процессы в промышленности. – С. 60-64. – URL : https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/108794/1/978-5-91256-543-4_012.pdf (дата обращения: 21.03.2024).

187. Алимбаев, С. Б. Производительность труда как показатель эффективности использования трудовых ресурсов / С. Б. Алимбаев. – Текст : электронный // Вестник магистратуры. – 2019. – № 4-3(91). – С. 92-94. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/proizvoditelnost-truda-kak-pokazatel-effektivnosti-ispolzovaniya-trudovyh-resursov> (дата обращения: 21.03.2024).

188. Телятникова, Т. В. Выявление факторов, влияющих на уровень производительности труда, как основа формирования устойчивого развития предприятия / Т. В. Телятникова, Е. А. Кипервар, Л. В. Трункина. – Текст : электронный // Экономика труда. – 2024. – Т. 11, № 3. – С. 361-374. – URL : <https://1economic.ru/lib/120672> (дата обращения: 21.09.2024).

189. Соломон, Н.: «ФЦК расширит поддержку предприятий в рамках нацпроекта» / Н. Соломон. – Текст : электронный // Новости Проекта. – 12 ноября 2020 г. – URL: <https://xn--b1aedfedwqbdfbnzkf0oe.xn--p1ai/presscenter/news/nikolaj-solomon-fck-rasshirit-podderzhku-predpriyatij-v-ramkah-nasproekta/> (дата обращения: 21.12.2023).

190. Солдатов, Т. Что показывает производительность труда и как ее рассчитать / Т. Солдатов. – Текст : электронный // Экономика. – 2024. – URL : <https://journal.tinkoff.ru/guide/productivity/> (дата обращения: 21.10.2024).

191. 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. – URL : https://donampa.ru/images/Conferenc/2020/Sbornik_2020_Sektsiya_5.pdf (дата обращения: 01.03.2024).

192. Фучеджи, А. И. Конкурентоспособность работника как фактор конкурентоспособности и устойчивого развития организаций / А. И. Фучеджи. – Текст : электронный // 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 / ГОУВПО ДОННТУ. – Донецк: ДОННТУ, 2021. – С. 468-473. – URL : https://elibrary.ru/download/elibrary_47134400_39609200.pdf (дата обращения: 01.03.2024).

193. Кремер, Н. Ш. Эконометрика: учебник для студентов вузов / Н. Ш. Кремер, Б. А. Путко; под ред. Н.Ш. Кремера. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.:

ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 328 с. – Текст : непосредственный.

194. Максимова, Т. Г. Эконометрика: учебно-методическое пособие / Т. Г. Максимова, И. Н. Попова. – СПб.: Университет ИТМО, 2018. – 70 с. – Текст : непосредственный.

195. Манцерова, А. В. Производительность труда и средняя заработная плата: анализ соотношения темпов роста / А. В. Манцерова // Проблемы экономики современных промышленных комплексов. Финансирование и кредитование в экономике России: методологические и практические аспекты : сб / Ин-т проблем упр. Рос. акад. наук им. В. А. Трапезникова, Самар. гос. аэрокосм. ун-т им. С. П. Королева (нац. исслед. ун-т) ; [под ред. Зибарева А. Г., Новикова Д. А.]. – 2011. – Вып. 7. – С. 40-43. – Текст : непосредственный.

196. Человекоориентированное управление: будущее цифрового общества: сборник статей по итогам Национальной научно-практической конференции с международным участием. Санкт-Петербург, 18–19 мая 2023 г. В двух частях. Часть 1 / под ред. д-ра экон. наук, проф. И.А. Максимцева, д-ра экон. наук, проф. В.К. Потемкина. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2023. – 324 с. – Текст : непосредственный.

197. Фучеджи, А. И. Принципы человекоцентричного подхода к управлению человеческими ресурсами организации / Т. Л. Иванова, А. И. Фучеджи. – Текст : электронный // 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. – URL : <https://donampra.ru/images/2024/nayka/VIIIkonf/4.pdf> (дата обращения: 21.09.2024).

198. Фучеджи, А. И. Управление человеческими ресурсами / А. И. Фучеджи. – Текст : электронный // 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. – URL : https://donampa.ru/images/2023/04/18/sbornik_fef.pdf (дата обращения: 21.09.2024).

199. Кудрявцева, Е. И. Цифровая реальность: между утопией и антиутопией / Е. И. Кудрявцева // В книге «Человекоориентированное управление: будущее цифрового общества». В двух частях. Ч. 1., СПб.: Издательство СПбГЭУ, 2023. – С. 133-139. – Текст : непосредственный.

200. Schultz, T. Investment in human capital: the role of education and of research / T. Schultz. – New York: Free Press; London: Collier-Macmillan, 1971. – 84 p. – Текст : непосредственный.

201. Becker, G. Human capital / G. Becker. [Electronic resource]. – URL : <http://www.econlib.org/library/Enc/HumanCapital.html> (accessed 11.06.2023).

202. Becker, G. Human capital: a theoretical and empirical analysis (3rd edition) / G. Becker. – Chicago: The University of Chicago Press, 1993. – 402 p. – Текст : непосредственный.

203. Мазур, Л. Н. Человеческий капитал как объект исторического исследования / Л. Н. Мазур. – Текст : электронный // Человеческий капитал, (11 (143)). – С. 34-49. – URL : <https://doi.org/10.25629/НС.2020.11.02> (дата обращения: 21.06.2024).

204. Савельев, А. В. Обзор подходов к определению понятия «человеческий капитал» / А. В. Савельев. – Текст : электронный. – 2020. – URL : <https://www.e-rej.ru/Articles/2019/Savelev.pdf> (дата обращения: 21.06.2024).

205. 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. – Текст : непосредственный.

206. Фучеджи, А. И. Человеческий капитал как фактор повышения конкурентоспособности предприятий / А. И. Фучеджи. – Текст : электронный // Сборник научных работ серии «Экономика». – 2021. – № 22. – С. 192-204. – URL : https://donampa.ru/images/admin_pr/42_22_2021.pdf (дата обращения: 21.09.2024). –

DOI 10.5281/zenodo.5121466.

207. Гнутова, Э. С. Модели стратегического управления человеческими ресурсами / Э. С. Гнутова, С. Н. Смирнов. – Текст : электронный // Управление человеческими ресурсами предприятий, организаций, территорий : сборник материалов круглого стола (Донецк, 20 ноября 2023 г.) / Минобрнауки РФ, ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС», Кафедра управления персоналом и экономики труда. – Донецк: ДОНАУИГС, 2023. – С. 11-16. – URL : https://donampra.ru/images/2023/11/yupet_2023.pdf (дата обращения: 21.06.2024).

208. Фучеджи, А. И. Научно-практические подходы к разработке стратегии управления человеческими ресурсами на основе оценки конкурентоспособности человеческого капитала / Т. Л. Иванова, А. И. Фучеджи. – Текст : электронный // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – М, 2024. – № 7, т. 3(147). – С. 124-135. – URL : https://s-lib.com/issues/eiu_2024_07_v3_a17/ (дата обращения: 21.10.2024).

209. Сопова, Е. В. Обзор методик по оценке уровня конкуренции на рынке / Е. В. Сопова, Л. Ю. Щербинина // Вопросы экономики и управления. – 2016. – № 3.1(5.1). – С. 47-49. – Текст : непосредственный.

210. Гамбаров, Г. О. коэффициентах рыночной концентрации Информационно-аналитический материал / Г. О. Гамбаров. – М.: Центральный банк Российской Федерации, 2023. – 10 с. – Текст : непосредственный.

211. Куликов, В. С. Факторный анализ в аудите использования средств на вознаграждение персонала / В. С. Куликов // Экономический анализ: теория и практика. – № 15(144). – 2009. – С. 65-72. – Текст : непосредственный.

212. Гордовский, Д. КРІ: что это такое и как рассчитать показатели эффективности / Д. Гордовский. – Текст : электронный. – 2022. – URL : <https://www.calltouch.ru/blog/chto-takoe-kpi-i-kak-rasschitat-pokazatel/> (дата обращения: 21.06.2024).

213. Фучеджи, А. И. Количественные и качественные показатели человеческого капитала на предприятиях отрасли торговли / А. И. Фучеджи. –

Текст : электронный // Методологические и организационные аспекты функционирования и развития социально-экономической системы : тез. докл. VI Междунар. науч.-практ. интернет-конф. (Донецк, 16 ноября 2022 г.) / ГОУ ВПО «ДОНАУИГС». – Донецк : ДОНАУИГС, 2022. – С. 98-100. – URL : https://donampra.ru/images/admin_pr/1611_fef.pdf (дата обращения: 21.06.2024).

214. Фучеджи, А. И. Оценка человеческого капитала в контексте качества управления человеческими ресурсами / Т. Л. Иванова, А. И. Фучеджи. – Текст : электронный // Научный журнал «Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля». – 2023. – № 8(74). – С. 63-66. – URL : https://elibrary.ru/download/elibrary_54760686_40451028.pdf (дата обращения: 21.06.2024).

215. Николаев, М. В. «Оценка 360 градусов» в системе управления персоналом организаций / М. В. Николаев. – Текст : электронный // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2022. – Том 12. – № 8А. – С. 287-296. – URL : <http://www.publishing-vak.ru/file/archive-economy-2022-8/c15-nikolaev.pdf> (дата обращения: 21.06.2024). – DOI: 10.34670/AR.2022.11.10.035

216. Зайнетдинова, И. Ф. Оценка деятельности работников организации : учеб.-метод. пособие / И. Ф. Зайнетдинова. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 120 с. – Текст : непосредственный.

217. Митрофанова Е. Компетентностный подход в управлении персоналом / Е. Митрофанова, А. Я. Кибанов, В. Коновалова, О. Белова. – М.: Проспект, 2019. – 203 с. – Текст : непосредственный.

218. Багрецов, Н. Д. Современные подходы к оценке человеческого капитала / Н. Д. Багрецов, Н. А. Шелепова. – Текст : электронный. – 2012. – URL: <https://cyberleninkaru/article/n/sovremennye-podhody-k-otsenke-chelovecheskogo-kapitala> (дата обращения: 21.09.2024).

219. Фучеджи, А. И. Научно-практические подходы к разработке стратегии управления человеческими ресурсами на основе оценки конкурентоспособности человеческого капитала / Т. Л. Иванова, А.И. Фучеджи. – Текст : электронный //

Научно-практический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2024. – № 7, том 3(147). – С. 124-135. – URL : https://www.elibrary.ru/download/elibrary_69159407_32523019.pdf (дата обращения: 21.10.2024).

220. Human Resource Management at Work от Mick Marchington, Mick Marchington и Adrian Wilkinson. – Издатель Kogan Page, Limited. – 2022. – P. 544. – Текст : непосредственный.

221. Коски, О. И. Типы стратегий управления человеческими ресурсами / О. И. Коски, О. Е. Подвербных. – Текст : электронный // Актуальные проблемы авиации и космонавтики – 2021. – Том 3 – С. 492-494 – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/tipy-strategiy-upravleniya-chelovecheskimi-resursami> (дата обращения: 21.06.2024).

222. Морозова, Н. П. Стратегии управления человеческими ресурсами / Н. П. Морозова, Л. И. Еременская. – Текст : электронный // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2021. – № 3. – URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2021/12/17324> (дата обращения: 25.12.2024).

223. Гурков, И. Б. Стратегическая архитектура конкурентоспособной фирмы / И. Б. Гурков, Е. М. Авраамова, В. С. Тубалов. – ЭКО5. – 2004. – С. 1-18. – Текст : непосредственный.

224. Сурнина, Н. М. Сбалансированность стратегического планирования пространственных инфраструктурных систем / Н. М. Сурнина, Е. А. Шишкина, А. Г. Дьячков. – Текст : электронный // Journal of New Economy. – Т. 20, № 5. – С. 75-91. – DOI: 10.29141/2658508120192055 (дата обращения: 29.01.2025).

225. Рябова, И. Самый ценный экономический ресурс / И. Рябова. – Текст : электронный // Экономика. – 2022. – URL : <https://econs.online/articles/ekonomika/samyu-tsennyu-ekonomicheskiy-resurs/> (дата обращения: 29.01.2025).

226. Лысенко, Е. В. Создание системы привлечения и сопровождения талантливого персонала: методологические аспекты / Е. В. Лысенко, С. Е. Мягкова.

– Текст : электронный // The 2th International Conference on Digitalization of (DSEME-2019), December 05-06, 2019, Yekaterinburg, Russian Federation. – С. 116-128. – URL: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/82447/1/978-80-88327-03-5_015.pdf (дата обращения: 25.01.2025).

227. Фучеджи, А. И. Стратегия управления человеческим капиталом организации в контексте оценки конкурентоспособности ее работников / Т. Л. Иванова, А. И. Фучеджи. – Текст : электронный // Большая Евразия: Развитие, безопасность, сотрудничество. Ежегодник. – 2022. – № 5, часть 1. – С. 855-857. – URL: https://inion.ru/site/assets/files/6787/2022_vyp_5_ch_1.pdf (дата обращения: 21.09.2024).

228. Фучеджи, А. И. Стратегия Talent Management в контекстном подходе стратегических изменений / Т. Л. Иванова, А. И. Фучеджи, Т. И. Пираковская. – Текст : электронный // 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. – URL : https://donampa.ru/images/Sbornik_MNPIK_FEF_13112024_red.pdf (дата обращения: 21.01.2025).

229. Костровец, Л. Б. Методы управления организацией в условиях цифровизации экономики / Л. Б. Костровец, О. В. Титиевская // Сборник научных работ серии «Экономика». – 2023. – № 31. – С. 96-109. – Текст : непосредственный.

230. Костровец, Л. Б. Особенности влияния индивидуального социального капитала на формирование социального среднего класса / Л. Б. Костровец, Е. И. Фоменко. – Текст : электронный // Эффективность национальных проектов: социально-экономические процессы, институты гражданского общества, просвещение. – XX Международная научно-практическая конференция. – Курск, 2021. – С. 140-141. – URL : https://www.elibrary.ru/download/elibrary_46304009_84885232.pdf (дата обращения: 21.10.2024).

231. Тисунова, В. Н. Управление процессом адаптации персонала / В. Н. Тисунова, А. В. Рубинский. – Текст: электронный // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2022. – № 10(64). – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_49819966_11149117.pdf (дата обращения: 21.06.2024).
232. Левончук, А. И. Технологии выявления и развития талантов / А. И. Левончук. – Текст : электронный // Наука без границ. – 2019. – № 1(29). – С. 41-47. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/tehnologii-vyyavleniya-i-razvitiya-talantov> (дата обращения: 21.09.2024).
233. Эсаулова, И. А. Стратегии управления человеческими ресурсами в сетевой розничной торговле продуктами питания / И. А. Эсаулова, Н. И. Нагибина. – Текст : электронный // Интернет-журнал «Науковедение». – Том 9, № 2(2017). – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/45EVN217.pdf> (дата обращения: 21.09.2024).
234. Кондаурова, И. А. Человеческий капитал инновационного развития: подходы к оценке / И. А. Кондаурова, Е. А. Тарасова. – Текст : электронный // Друкеровский вестник. – 2020. – № 2(34). – С. 234-244. – URL : <https://elibrary.ru/item.asp?id=42897710> (дата обращения: 21.06.2024).
235. Петров, Р. А. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности торгового предприятия / Р. А. Петров. – Текст : электронный // Международный научный журнал «ВЕСТНИК НАУКИ». – № 6 (27). – Т.1. – 2020 г. – С. 79-85. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-strategii-povysheniya-konkurentosposobnosti-torgovogo-predpriyatiya> (дата обращения : 04.12.2024).
236. Абазиева, К. Г. Архаические черты новых трендов управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации российской экономики / К. Г. Абазиева, С. В. Бурмистров, С. И. Самыгин. – Текст : электронный // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2021. – № 2. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_46248655_94549081.pdf (дата обращения: 21.01.2025).
237. Бессмертная, В. В. Основные концепции стратегического управления

человеческими ресурсами в организации / В. В. Бессмертная, А. И. Бессмертная. – Текст : электронный // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2023. – № 8(74). – С. 12-14. – URL : https://www.elibrary.ru/download/elibrary_54760672_80047128.pdf (дата обращения: 21.01.2025).

238. Коски, О. И., Подвербных, О. Е. Типы стратегий управления человеческими ресурсами / О. И. Коски, О. Е. Подвербных. – Текст : электронный // Актуальные проблемы авиации и космонавтики – 2021. – Том 3. – С. 492-494. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/tipy-strategiy-upravleniya-chelovecheskimi-resursami> (дата обращения : 04.12.2024).

239. Мортиков, В. В. Управление персоналом в условиях дефицита кадров / В. В. Мортиков // Вопросы управления. – 2022. – № 1(74). – С. 73-86. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-personalom-v-usloviyah-defitsita-kadrov> (дата обращения: 21.01.2025). – DOI 10.22394/2304-3369-2022-1-73-86.

240. Родионов, А. В. Развитие системы управления персоналом предприятия в условиях информатизации рынка труда / А. В. Родионов, О. А. Терновский, Е. Н. Шумская. – Текст : электронный // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – 2019. – № 1(13). – С. 116-126. – URL : <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=41331124> (дата обращения: 21.01.2025).

241. 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.

242. Александров, И. Н., Петров, М. А., Прозоровская, К. А., Молодькова, Э. Б., Исаков, А. В. Стратегия управления персоналом в контексте смены управленческой парадигмы: от управления человеческими ресурсами к управлению человеческим капиталом / И. Н. Александров, М. А. Петров, К. А. Прозоровская, Э. Б. Молодькова, А. В. Исаков. – Текст : электронный //

Экономика и управление народным хозяйством. – 2022. – № 4 (209). – С. 25-31. – URL : https://ecsn.ru/wp-content/uploads/202204_25.pdf (дата обращения : 04.12.2024).

243. Фучеджи, А. И. Инвестиции в человеческий капитал как фактор управления его конкурентоспособностью / А. И. Фучеджи. – Текст : электронный // 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. – URL : <https://donampra.ru/images/2024/nauka/VIIIkonf/4.pdf> (дата обращения: 21.10.2024).

244. Заковоротный, В. Л., Флек, М. Б., Угнич, Е. А. Синергетический подход к оценке человеческого капитала предприятия / В. Л. Заковоротный, М. Б. Флек, Е. А. Угнич. – Текст : электронный // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. – 2019. – Т. 12, № 6. – С. 161-173. – URL : <https://cyberleninka.ru/article/n/sinergeticheskiy-podhod-k-otsenke-chelovecheskogo-kapitala-predpriyatiya> (дата обращения : 04.12.2024).

Приложение А

Справки о внедрении результатов исследования

**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«ЭЛЕКТРОСВЯЗЬ»**

Адрес регистрации: 283001, Донецкая Народная Республика,
г. Донецк, г.о. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 107.
ОГРН 1229300039561, ИНН 9309006766

Исх. № 95/12
от «20» декабря 2024 г.

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований в рамках диссертации
Фучеджи Анны Ивановны на тему «Стратегическое управление
человеческими ресурсами организации на основе человекоориентированного
подхода», представленной на соискание ученой степени кандидата
экономических наук по специальности 5.2.6 «Менеджмент»

В диссертации Фучеджи А. И. получены практические результаты, которые целесообразно применить для повышения эффективности работы ООО «ЭЛЕКТРОСВЯЗЬ». Приняты к рассмотрению предложения по формированию системы стратегического управления человеческими ресурсами торговой организации, использование которой на практике направлено на рост продуктивности персонала. Методы и модели по повышению уровня стратегического планирования и управления сотрудниками торговой организации, предложенные в диссертации, прошли предварительную апробацию, что позволило руководству:

- акцентировать внимание на сильных сторонах и «узких местах» в работе организации, на базе которых определить совокупность проблем и подходов к их решению, а также конкурентные преимущества для укрепления ее стратегических позиций на рынках бытовой техники и электроники;
- применить практические рекомендации диссертации для роста производительности труда сотрудников, их конкурентоспособности во внутренней среде организации и на рынке в сравнении с его другими участниками.

Предложения, выводы и научные разработки Фучеджи А. И. приняты к рассмотрению на ООО «ЭЛЕКТРОСВЯЗЬ» для их применения в рамках работы кадровой службы для формирования планов эффективного управления человеческими ресурсами торговой организации.

Директор ООО «ЭЛЕКТРОСВЯЗЬ»



В.В. Литвинова

15.12.2024, № 5/к

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований в рамках диссертационной работы
Фучеджи Анны Ивановны на тему «Стратегическое управление
человеческими ресурсами организации на основе человекоориентированного
подхода», представленной на соискание учёной степени кандидата
экономических наук по специальности 5.2.6 «Менеджмент»

Внедрение ряда результатов диссертационного исследования А.И. Фучеджи осуществлялась в рамках деятельности организации ООО «ДОНФРОСТ», направленной на повышение конкурентоспособности организаций в рамках человекоориентированного гуманистического подхода который представлен в плоскости двух векторов оценки: экзогенно-ориентированного и эндогенно-ориентированного, - позволяющих рассмотреть эффективность СУЧР со стороны покупателей и клиентов организаций в сфере торговли и услуг, со стороны работников организаций и их высшего менеджмента.

Комплексный подход к стратегическому управлению человеческими ресурсами организации определил требование по включению мероприятий в программу организации в качестве одного из важнейших условий, что позволило оптимизировать содержание и круг решаемых задач:

- предложенный алгоритм и методика оценки управления человеческими ресурсами, позволяющий выявлять стабильно проявляющиеся динамические диспропорции и проблемные области управления человеческими ресурсами на основе человекоориентированного подхода;
- создать аналитическую базу данных для выработки стратегических решений по повышению уровня эффективного использования ЧР организаций и их конкурентных преимуществ;
- создание системы стратегического управления человеческими ресурсами, определение объема инвестиций в развитие и накопление человеческого капитала.

Зыряков А.О.

Директор



15.12.2024, № 6/н

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований в рамках диссертации Фучеджи Анны Ивановны на тему «Стратегическое управление человеческими ресурсами организации на основе человекоориентированного подхода», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 «Менеджмент»

Внедрение ряда практических результатов диссертационного исследования Фучеджи А. И. осуществлялось в рамках деятельности ООО «Электроспецпроект» в формате повышения конкурентоспособности торговой организации на рынке посредством повышения уровня конкурентоспособности ее человеческих ресурсов. Приняты во внимание рекомендации, позволяющие рассмотреть эффективность системы управления человеческими ресурсами со стороны покупателей и клиентов организаций в сфере торговли и услуг, а также со стороны работников организаций и их высшего менеджмента.

Ряд положений разработанного Фучеджи А. И. комплексного подхода к стратегическому управлению человеческими ресурсами организации легли в основу мероприятий программы развития торговой организации на 2025 год, что позволило конкретизировать их содержание и круг решаемых задач, а именно:

- предложенный алгоритм и методика оценки конкурентоспособности человеческих ресурсов позволили выявить стабильно проявляющиеся динамические диспропорции и проблемы в области управления человеческими ресурсами, которые влияют на уровень раскрытия их производительного потенциала;

- создать аналитическую базу данных и показателей оценки человеческих ресурсов организации, необходимых для выработки стратегических решений по повышению уровня их эффективного использования и обеспечению конкурентных преимуществ организации на рынке;

- решение задачи формирования системы стратегического управления человеческими ресурсами позволяет определить целесообразные объемы инвестиций в развитие и накопление человеческого капитала как ценного источника развития организации.

Директор

МП



15.12.2024 г. № 5/л

СПРАВКА

о внедрении результатов исследований в рамках диссертационной работы Фучеджи Анны Ивановны на тему «Стратегическое управление человеческими ресурсами организации на основе человекоориентированного подхода», представленной на соискание учёной степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6 «Менеджмент»

В диссертационной работе А.И. Фучеджи получены научно-теоретические и практические результаты, которые целесообразно применять для повышения эффективности работы ООО «Диорит-Транзит». Предложенный комплексный подход к формированию стратегического управления человеческими ресурсами организации на основе человекоориентированного подхода, который включает мероприятия, подлежащие выполнению в рамках программы развития ООО «Диорит-Транзит», и позволяет решать следующие задачи:

- выявить «узкие места» в работе организации с помощью системы стратегического управления человеческими ресурсами, в которой, в отличие от существующей, осуществлен симбиоз человеко-ориентированного гуманистического подхода теории управления ЧР к оценке эффективности использования и СУЧР;

- осуществить мониторинг и контроль степени сбалансированности ключевых показателей деятельности организации

- использовать методы и модели оценки конкурентоспособности отдельных работников организации, их команд, человеческих ресурсов организаций как ведущего драйвера повышения конкурентоспособности организации в целом.

Предложения, выводы и научные разработки Фучеджи А.И. приняты к рассмотрению на ООО «Диорит-Транзит» и их апробации в рамках отдельных служб организации.



Директор

Турецова Н.И.



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
 Федеральное государственное бюджетное образовательное
 учреждение высшего образования
 «Донецкая академия управления и государственной службы»
 283015, Донецкая Народная Республика, г. Донецк, ул. Челюскинцев, д. 163А
 тел.: +7(856) 337-71-08, e-mail: info@donampa.ru

24.09.2014 № 01.06/836
 На № _____ от _____

Диссертационный совет 24.2.488.01
 на базе ФГБОУ ВО «Донецкая
 академия управления и
 государственной службы»

СПРАВКА

о внедрении в деятельность результатов диссертации
 Фучеджи Анны Ивановны на тему «Стратегическое управление человеческими
 ресурсами организации на основе человекоориентированного подхода»,
 представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по
 специальности 5.2.6 «Менеджмент»

Основные теоретические разработки и выводы диссертационной работы
 Фучеджи А. И. дополнили рабочие программы дисциплин, конспекты лекций,
 учебно-методические материалы, учебные пособия, учебники и используются в
 учебном процессе ФГБОУ ВПО «ДОНАУИГС» при изучении следующих
 дисциплин:

дисциплина «Управление человеческими ресурсами» для обучающихся 3
 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки
 38.03.02 Менеджмент – дополнена в рамках темы «Управление человеческими
 ресурсами как социальная система» усовершенствованными понятиями
 «человеческие ресурсы», «управление человеческими ресурсами (УЧР)»,
 «стратегическое управление человеческими ресурсами (СУЧР)»,
 «конкурентоспособность ЧР», «стратегия УЧР». В теме сделан акцент на
 человекоориентированном подходе как доминанте концепции
 человекоцентризма, противопоставляющей классическому ресурсному подходу к
 управлению ЧР гуманистический, основанный на рассмотрении ЧР как особо
 ценного ресурса и человеческого капитала организации;

дисциплина «Экономическая стратегия предприятия» для обучающихся 4 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.01 Экономика предприятия – дополнена по теме «Стратегия стимулирования персонала предприятия» оценкой конкурентоспособности отдельных работников организации, их команд, человеческих ресурсов организаций как ведущего драйвера повышения конкурентоспособности организации в целом;

дисциплина «Анализ экономики предприятия» для обучающихся 1 курса образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.01 Экономика предприятия – дополнена освещением таких вопросов, как система стратегического управления человеческими ресурсами, инвестиции в развитие и накопление человеческого капитала в контексте повышения конкурентоспособности организаций, сущность концепции человекоцентризма по теме: «Анализ трудовых ресурсов предприятия».

Проректор
ФГБОУ ВО «ДОНАУИГС»
канд. гос. упр., доцент



Л.Н. Костина

Приложение Б

Структурный анализ стратегических целевых сегментов (СЦС) продажи БТиЭ на рынке Донецкой Народной Республики

Таблица Б.1 – Положение организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР

[составлено автором]

Стратегическая позиции (СП) и их составляющие	Содержательные характеристики
СЦС 1: Положение организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР	
1. Имидж и репутация на рынке и в среде стейкхолдеров: совокупность оценок со стороны покупателей, конкурентов, партнеров, поставщиков, общественных организаций, СМИ, персонала, на основе которых формируется представление о качестве товаров и услуг и наращивается гудвилл организации	Рейтинг бизнеса на рынке повышается, однако еще не достиг уровня достаточно известного клиентоориентированного бренда (+-). Деловая репутация: развиваются взаимосвязи в среде влиятельных стейкхолдеров с акцентом на доверительные отношения (+). Рыночная репутация: необходимо наращивать уровень расположенности целевых аудиторий покупателей и улучшать взаимодействие с поставщиками для уменьшения цен на продукцию, в т.ч. для получения скидок по предоплате, бесплатных образцов, других льгот (+-). Корпоративная репутация: работники в целом ориентированы на ценности корпоративной культуры, однако она не обрела реального статуса и силы (+-).
2. Уровень конкуренции в отрасли: высокий, рынок поделен между множеством продавцов, борющихся за свою долю на рынке	Имеет место растущая конкуренция между организациями в рыночном сегменте за целевые аудитории покупателей и достижение неповторимых конкурентных преимуществ (-). Накопленный опыт работы создает предпосылки для выбора одной из стратегий конкуренции относительно ключевых игроков и для борьбы за лидерство на рынке отдельной организации (+-).
3. Устойчивость как характеристика положения организаций на рынке	Уровень устойчивости как проявление эффективности деятельности организаций требует роста, выступает одной из ведущих целей совместно с целью повышения конкурентоспособности организаций (+-).
4. Стремление к лидерству организаций	Стремление к лидерству организаций является недостаточно оформленным императивом и ставится как перспективная цель их дальнейшего роста (-).
5. Конкурентоспособность организаций: в текущем и будущих периодах, определенная в фокусе удовлетворения потребности, вкусов и новых предпочтений покупателей	Организации имеют потенциально высокий уровень конкурентоспособности в силу развития целевых рынков продажи БТиЭ в связи с растущим спросом населения (+). Требует активизации практика рекламной деятельности для формирования большей лояльности у покупателей и предоставления спектра стимулирующих бонусных и скидочных программ, предложений, мотивирующих потребителей на рост объемов покупок (-+).
6. Качество обслуживания покупателей: клиентоориентированность, доброжелательность, оперативность, выполнение обязательств, соответствие современным формам продаж, разнообразие методов обслуживания покупателей	Инновационная характеристика - переход к электронным продажам товаров через формирующиеся торговые сети и интернет-магазины (-) Недостаточно развитые формы обеспечения роста их посещаемости, конверсии, повторных посещений, отзывов покупателей интернет-магазина (-). Одной из современных форм является продажа по каталогам и с помощью проспектов, буклетов, телефонных разговоров (+-).

Таблица Б.2 – Стратегический менеджмент и HR-менеджмент организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР на основе человекоориентированного подхода»

СЦС 2: Стратегический менеджмент организации и HR-менеджмент организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР на основе человекоориентированного подхода	
Стратегическая позиции (СП) и их составляющие	Содержательные характеристики
1. Организационная структура: в контексте соответствия современным требованиям структуры управления ЧР организации, объемам продаж производства с позиций рыночного спроса и изменений направлений деятельности	Преобладание линейно-функциональной структуры (-). Недостаточно интенсивное развитие новых плоских структур и структур современных торговых сетей (-). В отделе продаж имеет место комбинация элементов моделей линейной, конвейерной, модульной и ячеистой организационных структур, позволяющих оптимизировать операционный цикл продаж (+-). Растущий уровень предоставления услуг и послепродажного обслуживания, ориентированный на расширение аудитории покупателей (+-)
2. Система стратегического управления: теория, принципы, функции, подходы, воплощение в стратегиях, программных и плановых документах в контексте целей концепции человекоцентризма и человекоориентированного подхода	Отсутствует системное и комплексное стратегическое мышление и видение перспективы со стороны руководства (-). Цели долгосрочного развития не сформулированы, в том числе в области человекоориентированного стратегического управления и постулатов человекоцентризма (-). Корпоративная (деловая) стратегия и сопутствующие ей функциональные стратегии в формализованном и документальном виде, как правило, не разрабатываются (-).
3. Деловая, или бизнес-стратегия организации: наличие, формализация, форма реализации, степень соответствия требованиям потребителей, степень достижения целей	Организации закрепились на рынке продаж бытовой техники и электроники, имеют широкий ассортиментный ряд (+). Корпоративная (бизнес-стратегия) в целом воплощена в стратегии концентрированного роста, которая ориентирована на развитие рынка и развитие продукта (+). Стратегия недостаточно проработана, существует, как правило, в неявном виде (-). Мониторинг и контроль за достижением целей стратегии – слабый (-).
4. HRM-стратегия: связана с созданием HRM-систем, HRM-технологий, процессами информатизации и цифровизации в сфере производства и обращения	HRM-стратегия в виде официально разработанного и утвержденного документа отсутствует (-). Имеет место рост организаций при несоответствии работы кадровой службы HR-требованиям (-). Принятие стратегических управленческих решений происходит без достаточного учета постулатов человекоцентризма и человекоориентированного подхода (-). Существует потребность в подготовке нового резерва человеческих ресурсов и наращивании человеческого капитала (-).
5. Уровень оперативного менеджмента: признаки эффективного текущего управления, недостаточно выраженная системность	Существующая система оперативного менеджмента обеспечивает в целом достаточно результативное управление и функционирование организаций на рынке ДНР (+-). Система не имеет надежной долгосрочной основы в виде стратегического планирования и управления, в том числе HR-менеджмента (-).

Таблица Б.3 – Расчет коэффициента конкордации Кендалла для СЦС 2 «Стратегический менеджмент и HR-менеджмент организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР на основе человекоориентированного подхода»

СП (n)	Эксперты (m)					$d_i = \sum_{j=1}^m R_{ij}$	$D_i = d_i - \bar{d}$	D_i^2
	1	2	3	4	5			
1	1	2	2	1	1	7	-8,40	70,56
2	5	3	4	3	5	20	4,60	21,16
3	4	4	3	4	4	19	3,60	12,96
4	2	1	2	1	1	7	-8,40	70,56
5	5	5	5	5	4	24	-53,00	2809,00
						77		175

Таблица Б.4 – Определение ранга факторов блока 2 «Стратегический менеджмент и HR-менеджмент организаций по продаже БТиЭ на рынке Донецкой Народной Республики на основе человекоориентированного подхода»

№ п/п	Факторы	Оценка	Ранг
1.	HRM-стратегия	7	1
2.	Система стратегического управления	7	1
3.	Деловая, или бизнес-стратегия организации	19	2
4.	Организационная структура	20	3
5.	Уровень оперативного менеджмента	24	4
	ИТОГО: Суммарная оценка по СЦС 2	77	$W = 0,70,$ $df = 5 - 1 = 4, \alpha = 0,01,$ $\chi^2_{\text{расч}} = 15,01,$ что больше $\chi^2_{\text{табл}} = 13,3$

Таблица Б.5 – «Конкурентоспособность человеческих ресурсов организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР на основе человекоориентированного подхода»

СЦС 3 «Конкурентоспособность человеческих ресурсов организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР»	
Факторы	Содержание
1	2
1. Конкурентоспособность ЧР: отдельного работника и персонала, методика оценки и реализации	Мало внимания уделяется конкурентоспособности отдельного работника, персонала и ее взаимосвязи с конкурентоспособностью организации (-). Ключевым требованием персонала является увеличение доходов (+-). Недостаточно развита корпоративная культура, нечетко определены ее ценности (-).

Продолжение таблицы Б.5

1	2
2.Использование информационных технологий: обеспеченность инструментами, степень их новизны, применение современных пакетов компьютерных программ, цифровых технологий в HR-менеджменте	Средний уровень информационной обеспеченности, однако позволяющий готовить отчетность по различным показателям деятельности и контролировать все области функционирования организации, в т.ч. HR-менеджмент (+-). Необходимы обучающие программы для персонала, применение современных пакетов компьютерных программ, повышение уровня использования цифровых технологий для моделирования продаж и улучшения показателей деятельности организаций и персонала, в т.ч. в контексте человекоориентированного подхода (-).
3.Уровень маркетинга: принципы маркетинговой деятельности, объем проведения маркетинговых исследований в организации и на рынке	Маркетинговые исследования проводятся не в полном объеме и не должном уровне для целей повышения конкурентоспособности организации и ЧР (+-). Не все организации имеют маркетинговый отдел и маркетинговую стратегию. Функцией маркетинга занимаются функциональные руководители hard, что снижает уровень эффективности глобального корпоративного маркетинга и HR-менеджмента (-).
4.Уровень денежного (материального) и нематериального стимулирования ЧР	Рост оплаты труда, однако не в полной мере учитывающий квалификацию и вклад работника в конечный результат (+-). Недостаточно развитые формы нематериального поощрения, мотивации к труду, вовлеченности в работу (-).
5.Стратегический подход Talent Management («Управление талантами») как инструмент повышения конкурентоспособности ЧР, ЧК и организации	Оценка, рекрутинг, обучение и развитие сотрудников с учетом специфики бизнеса и специализации каждого сотрудника осуществляются на основе отдельных несистемных элементов Talent Management (-). Требуется использование современного комплексного подхода к его реализации, на базе которого возможно привлечь и удержать высококвалифицированных специалистов, создать условия для роста их конкурентоспособности и конкурентоспособности организации (-).
6.Повышение производительности труда как фактор роста конкурентоспособности ЧР и организации	Выявление факторов повышения производительности труда и контроль их уровней являются предпосылками роста конкурентоспособности ЧР и организации, однако должен производиться в рамках современных методов их оценки (-). Обучение на регулярной основе создает стимулы к труду (-).
7.Вовлеченность в деятельность организации и ее корпоративную культуру	Система стратегического управления ЧР, ядром которой является ЧК, должна быть построена с учетом постулатов инклюзивности, профессионального обучения, овладения компетентностным функционалом, навыками работы в области цифровых технологий и больших данных (big data) (-).

Таблица Б.6 – Расчет коэффициента конкордации Кендалла для СЦС 3

СП (n)	Эксперты (m)					$d_i = \sum_{j=1}^m R_{ij}$	$D_i = d_i - \bar{d}$	D_i^2
	1	2	3	4	5			
1	6	6	7	6	7	32	13,83	191,36
2	2	2	1	1	3	9	-9,17	84,03
3	5	4	2	4	1	16	-2,17	4,69
4	4	5	3	5	6	23	4,83	23,36
5	1	1	1	2	2	7	-11,17	124,69
6	1	2	2	1	2	8	-10,17	103,36
7	3	3	1	3	4	14	-4,17	17,36
						109		549

Таблица Б.7 – Ранжирование ключевых факторов СЦС 3

Факторы	Оценка	Ранг
1. Конкурентоспособность ЧР и ЧК	7	1
2. Повышение производительности труда	8	2
3. Стратегический подход Talent Management («Управление талантами»)	9	3
4. Уровень денежного (материального) и нематериального стимулирования ЧР	14	4
5. Уровень маркетинга	16	5
6. Широкая вовлеченность в деятельность организации и ее корпоративную культуру	23	6
7. Использование информационных технологий	32	7
ИТОГО: Суммарная оценка по Блоку 3	109	$W = 0,784$, $df = 7 - 1 = 6$, $\alpha = 0,01$, $\chi^2_{\text{расч}} = 23,52$, что больше $\chi^2_{\text{табл}} = 16,8$

Приложение Б.8 – Анкета экспертного опроса респондентов для трансформации полученных данных в алгоритм их оценки с помощью математического метода ранжирования выбранных факторов

Уважаемый респондент! Для проведения стратегического мониторинга внутренних и внешних факторов, влияющих на стратегические позиции и управление человеческими ресурсами организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР, предлагаем Вам оценить:

1) значимость каждого фактора в баллах в диапазоне количества оцениваемых факторов, но не больше их числа в анализируемой группе, например от 1 до 7;

2) для выявления факта, является ли данный фактор конкурентным преимуществом или формирует стратегический разрыв в отрасли – указать направленность влияния, где: «+» – конкурентное преимущество, «-» – стратегический разрыв;

3) степень влияния возможно указать по возрастанию баллов, например: 1 – низкий уровень влияния; 2 – слабое влияние; 3 – достаточно влияет; 4 – влияет; 5 – сильно влияет и т.д.;

4) вероятность изменения фактора необходимо отразить следующим образом: 1 – слабая вероятность, 2 – средняя вероятность, 3 – сильная вероятность.

Ваше мнение для нас чрезвычайно важно и необходимо!

Приложение В

Стратегический SWOT-анализ и финансово-экономические показатели организаций по продаже БТиЭ в ДНР

Таблица В.1 - Матрица SWOT-анализа HRM с учетом влияния факторов-детерминант K_j , вероятности появления возможностей и угроз P_j , интенсивности влияния сильных и слабых сторон A_i [составлено автором]

	A_i	Opportunities, O							Threats, T							Итого
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	
P_j		0,6	0,8	0,8	0,6	0,8	0,7	0,6	0,9	0,5	0,5	0,8	0,7	0,5	0,9	
K_j		0,9	0,6	0,7	0,4	0,5	0,8	0,6	0,7	0,6	0,4	0,7	0,6	0,7	0,4	
$P_j * K_j = D_j$		0,54	0,48	0,56	0,24	0,4	0,56	0,36	0,63	0,3	0,2	0,56	0,42	0,35	0,36	
Strengths, S																Итого
S1	3	1,6	1,4	5,0	1,4	1,2	1,7	2,2	-13,2	-5,4	-4,2	-8,4	-5,0	-7,4	-5,4	-34,5
S2	5	16,2	12,0	16,8	4,8	10,0	8,4	5,4	-6,3	-1,5	-3,0	-5,6	-4,2	-5,3	-1,8	45,9
S3	5	13,5	9,6	2,8	3,6	4,0	14,0	7,2	-12,6	-6,0	-2,0	-11,2	-2,1	-1,8	-3,6	15,4
S4	3	6,5	4,3	11,8	5,0	3,6	3,4	1,1	-9,5	-2,7	-0,6	-5,0	-3,8	-2,1	-4,3	7,7
S5	5	8,1	14,4	11,2	1,2	8,0	11,2	12,6	-18,9	-7,5	-4,0	-16,8	-10,5	-10,5	-5,4	-6,9
S6	5	18,9	4,8	14,0	4,8	12,0	19,6	10,8	-3,2	-3,0	-5,0	-2,8	-12,6	-7,0	-12,6	38,7
S7	4	4,3	13,4	15,7	5,8	11,2	13,4	7,2	-7,6	-1,2	-0,8	-9,0	-11,8	-1,4	-8,6	30,6
Итого		69,1	59,9	77,3	26,6	50	71,7	46,5	-71,3	-27,3	-19,6	-58,8	-50	-35,5	-41,7	96,9
Weaknesses, W																
W1	5	-1,9	-1,2	-0,6	-0,4	-1,0	-0,6	-0,9	-2,2	-0,8	-0,4	-1,7	-1,1	-0,5	-0,5	-13,6
W2	5	-1,1	-0,2	-2,0	-0,5	-0,2	-0,8	-0,7	-1,9	-0,6	-0,5	-1,1	-0,8	-1,2	-1,1	-12,8
W3	5	-0,5	-0,7	-0,8	-0,1	-0,6	-0,6	-0,2	-1,3	-0,9	-0,7	-2,0	-0,6	-0,5	-0,7	-10,3
W4	2	-0,1	-0,2	-0,1	-0,1	-0,3	-0,1	-0,2	-0,6	-0,4	-0,2	-0,3	-0,6	-0,4	-0,5	-4,2
W5	5	-0,8	-1,0	-1,7	-0,6	-0,4	-2,0	-1,1	-1,0	-0,5	-0,1	-0,6	-0,2	-0,4	-0,2	-10,3
W6	4	-1,1	-1,3	-0,9	-0,7	-1,0	-1,1	-0,3	-0,3	-0,2	-0,2	-0,2	-0,3	-0,6	-0,7	-8,9
W7	4	-1,3	-0,6	-1,1	-0,6	-1,1	-1,3	-1,0	-0,5	-0,2	-0,2	-1,1	-1,0	-0,8	-0,3	-11,3
Итого		-6,8	-5,2	-7,2	-2,9	-4,6	-6,5	-4,4	-7,7	-3,6	-2,3	-7,0	-4,7	-4,4	-4,0	-71,3
Всего								42,1								25,6

Таблица В.2 – Качественный SWOT-анализа HRM с целью определения стратегических наборов мероприятий

<p>Возможности О и угрозы Т</p> <p>Сильные S и слабые стороны W</p>	<p>Возможности (потенциально позитивные внешние факторы) О</p>	<p>Угрозы (потенциально негативные внешние факторы) Т</p>
	<p>О1. Цифровизация процессов рекрутинга в рамках рекрутмента О2. Развитие маркетинга и рекламной деятельности торговых организаций О3. Расширение рынков сбыта О4. Гибкое государственное регулирование О5. Изменение законов о занятости и увеличение выплат работникам О6. Дополнительные рыночные механизмы по развитию электронной торговли О7. Предоставление налоговых льгот на территории СЭЗ</p>	<p>Т1. Рост конкуренции, в т.ч. в среде интернет-магазинов Т2. Колебания деловой экономической активности Т3. Изменение предпочтений покупателей Т4. Кадровый голод: дефицит профессионалов и специалистов. Т5. Переманивание профессионалов Т6. Нарушение стейкхолдерами обязательств по контрактам, в т.ч. поставщиков продукции Т7. Повышение цен на БТиЭ</p>
<p>1</p>	<p>2</p>	<p>3</p>
<p>Сильные стороны (потенциально позитивные внутренние факторы) S</p>	<p><u>Стратегический набор S&O «Прорыв»</u></p>	<p><u>Стратегический набор S&T «Удержание позиций»</u></p>
<p>S1. Широкий ассортимент торговых марок S2. Квалифицированный управленческий персонал S3. Высокий уровень оперативного управления процессом продаж S4. Удовлетворенность в целом уровнем материального вознаграждения S5. Рост производительности труда S6. Синергия традиционных способов продаж и развития интернет-продаж S7. Поддержание на высоком уровне клиентского сервиса по своевременным выполнением заказов и поставкам</p>	<p>1. Разработка деловой стратегии роста бизнеса на базе HR-стратегии, автоматизации и цифровизации производства. 2. Инновационные технологии в области предпринимательства, управления ЧР и накопления ЧК. 3. Выход на новые внутренние и внешние рынки, увеличение объемов товарооборота и доходности. 4. Рост имиджа организации и числа новых покупателей. 5. Расширение ассортимента предлагаемой продукции и послепродажного сервиса. 6. Коллаборация современных форм предпринимательства и продаж. 6. Рост производительности и зарплаты персонала. 7. Профессионализм, мотивация и увлеченность ЧР, обеспечивающие накопление ЧК, совершенствование бизнеса и укрепление рыночных позиций. 8. Профессионализм, мотивация и увлеченность ЧР, обеспечивающие накопление ЧК, совершенствование бизнеса и укрепление рыночных позиций. 9. Развитие отношений стейкхолдеров, дистрибуции в ключевом канале продаж, дополнительный сервис. 10. Участие персонала в управлении, прибылях, рост доходности бизнеса. 11. Акцент на материальных и нематериальных стимулах предпринимательской деятельности. 12. Вовлечение персонала в корпоративную культуру организации.</p>	<p>1. Упор на управленческий талант руководителей в консолидации коллектива организации. 2. Создание команд управленцев, способных оптимизировать использование производственных резервов и сохранить объемы предпринимательской деятельности. 2. Инициировать проявление конкурентных преимуществ Использование резервов для поощрения предпринимательской инициативы. 3. Работа на улучшение показателей удержания персонала и упор на создание команды увлеченных и знающих профессионалов. 4. Использование клиентоориентированных инноваций в управлении, которые позволяют сохранить имидж и целевые аудитории покупателей. 5. Привлечение выгодных и надежных поставщиков. 6. Удержание персонала посредством увеличения зарплат.</p>

Продолжение таблицы В.2

<u>1</u>	<u>2</u>	<u>3</u>
Слабые стороны (потенциально негативные внутренние факторы) W	<u>Стратегический набор W&O «Импульс роста»</u>	<u>Стратегический набор W&T «Диверсификация»</u>
W1. Отсутствие разработанных бизнес- и HR-стратегии W2. Не используется SMART-технология W3. Низкий уровень цифровизации в области HR-технологий W4. Обучение и повышение квалификации кадров W5. Удержание и развитие талантов (Talent Management) W6. Участие в принятии управленческих решений и прибылях W7. Поддержание на высоком уровне клиентского сервиса своевременного выполнения заказов и поставок	1. Благоприятные внешние возможности создают предпосылки для разработки HR-стратегий. 2. Завоевание большей доли рынка путем создания исключительных конкурентных преимуществ. 3. Повышение лояльности потребителей на основе новой ассортиментной политики. 4. Введение значимых отличий на уровне услуг с использованием пакета промоакций. 5. Разработка специальных программ для постоянных потребителей продукта. 6. Обращение к ценовым акциям, в конечном счете направленным на постепенное повышение цен в рамках ценовой эластичности спроса. 7. Оптимизация издержек обращения за счет рационализации связей с поставщиками	1. Оптимизация логистических затрат за счет выбора более близких складских помещений. 2. Замена ряда видов дорогостоящей продукции достаточно близкими продуктами-субститутами с меньшими издержками обращения. 3. Инновационное развитие системы управления ЧР, ЧК использование «талантов» для корректировок программ предпринимательской деятельности. 4. Развитие кооперационных связей в цепочке стоимости М. Портера с производителями аналогичной продукции для экономии средств по отдельным направлениям деятельности. 5. Переориентация на другие виды предпринимательской деятельности

Таблица В.3 – Основные финансово-экономические показатели деятельности торговых организаций по продаже бытовой техники и электроники на рынке Донецкой Народной Республики в 2023 году [составлено автором]

№ п/п	Показатели	Общества с ограниченной ответственностью (ООО)						Индивидуальные предприниматели (ИП)			
		«Электро-связь»	«Олимп-Экология»	«Электроспец-проект»	«Волмарт»	«Диорит-Транзит»	«Дон Фрост»	Павлик А.Ф.	Лесной Д.А.	Ошовский В.Ф.	Шилова Т.В.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>
1	Выручка, млн руб.	1656,164	657,282	561,536	177,012	582,45	785,451	579,340	461,536	325,412	293,762
2	Налог на добавленную стоимость, млн руб.	-17,6	-40,842	-20,168	-1,77	-11,649	-15,709	-115,868	-92,3072	-65,0824	-58,7524
3	Себестоимость продаж, млн руб.	1363,333	598,439	135,642	140,972	499,231	721,453	505,342	424,478	298,478	238,561
4	Коммерческие расходы, млн руб.	257,393	21,074	21,074	27,89	73,57	17,234	59,090	10,356	10,436	10,356
5	Фонд оплаты труда, млн руб.	106,406	123,345	102,341	55,371	142,453	157,342	62,753	114,462	95,761	84,231

Продолжение таблицы В.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
6	Проценты к уплате, млн руб.	0,358	0	0,458	0	6,19	0,03	0,316	0,423	0,358	0,2345
7	Прочие расходы, млн руб.	0,389	5,473	9,933	2,298	8,23	0,235	5,337	4,933	3,931	9,933
8	Прочие доходы, млн руб.	4,984	0,311	0,035	0,262	16,25	0,345	0,323	0,045	0,024	0,047
9	Валовая прибыль, млн руб.	292,831	58,843	425,894	36,04	83,219	63,998	73,998	37,058	26,934	55,201
10	Прибыль (убыток) от продаж, млн руб.	35,438	37,769	404,82	8,15	9,649	46,764	14,908	26,702	16,498	44,845
11	Прибыль (убыток) до налогообложения, млн руб.	39,675	32,607	394,464	6,114	11,479	46,844	9,578	21,391	12,233	34,7245
12	Налоги на прибыль (доходы), млн руб.	-12,473	-7,493	-20,168	-1,77	-6,22	-8,3998	-1,094	-2,22348	-1,61604	-3,31206
13	Чистая прибыль, млн руб.	27,202	25,114	374,296	4,344	5,259	38,4442	8,484	19,16752	10,61696	31,41244
14	Среднесписочная численность работающих, чел.	203	29	59	26	32	56	35,000	30	27	24
15	Активы, млн руб.	454	375	165	40,8	56,3	353,453	50,135	40,13	37,127	35,125
16	Чистые активы, млн руб.	292	358,139	147	30,716	22,2	48,234	0,130	0,127	0,117	0,12
17	Основные средства, млн руб.	10,026	6,251	0,100	0,090	0,300	0,345	0,050	0,012	0,010	0,010
18	Оборотные средства, млн руб.	441,934	369,177	165,340	40,802	103,500	127,271	125,340	119,340	115,340	112,340
19	Нераспределенная прибыль, млн руб.	292,211	358,139	254,340	17,138	23,412	17,213	122,121	110,342	108,231	105,240
20	Рентабельность продаж, %	2,140	5,746	72,092	4,604	1,657	5,954	2,573	5,785	5,070	15,266
21	Рентабельность активов (ROA), %	5,992	6,697	226,846	10,647	9,341	10,877	16,922	47,764	28,596	89,430

Продолжение таблицы В.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
22	Производительность труда, млн руб./чел. в год	8,158	22,665	9,518	6,808	18,202	14,026	16,553	15,385	12,052	12,240
23	Оплата труда, млн руб. в месяц	0,524	4,253	1,735	2,130	4,452	2,810	1,793	3,815	3,547	3,510
24	Фонд рабочего времени, час. /год	1322	1295	1300	1310	1320	1305	1297	1286	1302	1312
25	Оборотные средства на 1 чел./год, млн руб.	2,177	12,730	2,802	1,569	3,234	2,273	3,581	3,978	4,272	4,681
26	Зарплатоотдача, руб./руб.	15,565	5,329	5,487	3,197	4,089	4,992	9,232	4,032	3,398	3,488
27	Зарплатоемкость, руб./руб.	0,064	0,188	0,182	0,313	0,245	0,200	0,108	0,248	0,294	0,287

Приложение Г

Регрессионный анализ производительности труда в организациях
по продаже БТиЭ на рынке ДНРТаблица Г.1 – Модели РА производительности труда организаций по
продаже БТиЭ на рынке ДНР на основе финансово-экономических показателей

Регрессионная модель	Параметры модели	Множественный R	R-квадрат
$Y=10,120+0,050X_1+0,317X_2-0,566X_3+e$	X_1 – выручка; X_2 – коммерческие расходы; X_3 – валовая прибыль	R = 0,768	R ² = 0,589
$Y=15,847+0,858X_1-0,055X_2-0,081X_3+e$	X_1 – основные средства; X_2 – оборотные средства; X_3 – рентабельность продаж	R = 0,607	R ² = 0,368
$Y=11,406+1,580X_1-0,055X_2-0,053X_3+e$	X_1 – оборотные средства на 1 чел.; X_2 – зарплатоотдача; X_3 – рентабельность продаж	R = 0,807	R ² = 0,651
$Y=2,748-0,010X_1+0,125X_2-0,004X_3+e$	X_1 – чистая прибыль; X_2 – зарплатоотдача; X_3 – рентабельность продаж	R = 0,773	R ² = 0,598
$Y=3,184-0,0103X_1+0,117X_2-0,013X_3+e$	X_1 – себестоимость; X_2 – фонд оплаты труда; X_3 – выручка	R = 0,776	R ² = 0,602

Таблица Г.2 –Регрессионная таблица модели влияния смешанных факторов
на производительность организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР

Регрессионная статистика								
Множественный R	0,998							
R-квадрат	0,996							
Нормированный R-квадрат	0,992							
Стандартная ошибка	0,000							
Наблюдения	10,000							
Дисперсионный анализ								
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>			
Регрессия	5	0,000211	4,23E-05	225,22	5,46E-05			
Остаток	4	7,51E-07	1,88E-07					
Итого	9	0,000212						
	<i>Коэффициенты</i>	<i>Стандартная ошибка</i>	<i>t-статистика</i>	<i>P-Значение</i>	<i>Нижние 95%</i>	<i>Верхние 95%</i>	<i>Нижние 95,0%</i>	<i>Верхние 95,0%</i>
Y-пересечение	-0,004	0,002	-1,710	0,162	-0,010	0,002	-0,010	0,002
Переменная X 1	0,757	2,179	0,347	0,746	-5,292	6,806	-5,292	6,806
Переменная X 2	-0,015	0,003	-5,205	0,006	-0,022	-0,007	-0,022	-0,007
Переменная X 3	9,068	1,631	5,560	0,005	4,540	13,596	4,540	13,596
Переменная X 4	14,494	1,504	9,636	0,001	10,318	18,670	10,318	18,670
Переменная X 5	0,012	0,003	4,399	0,012	0,005	0,020	0,005	0,020

Приложение Д

Сущность человеческого капитала как стержня человеческих ресурсов
организации

Таблица Д.1 – Содержание понятия «человеческий капитал» в трактовке зарубежных и отечественных авторов

Авторы	Акценты в содержании понятия
Г. С. Беккер	Человеческий капитал – это имеющиеся у индивида знания, навыки и мотивации. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации
Т. Шульц	Человеческий капитал формируется из приобретаемых на протяжении жизни человеком ценных качеств, которые возможно усилить посредством соответствующих вложений
Л. Туроу	Человеческий капитал людей представляет собой их способность производить предметы и услуги
И. Бен-Порат	Особый фонд, функции которого – производство трудовых услуг в общепринятых единицах измерения и который в этом своем качестве аналогичен машине как представительнице вещественного капитала
М. М. Критский	Всеобщеконкретная форма человеческой жизнедеятельности, ассимилирующая предшествующие формы – потребительную и производительную, присущие эпохам присваивающего и производящего хозяйства, и являющаяся итогом исторического движения человеческого общества к его современному состоянию
Б. М. Генкин	Человеческий капитал – это физические и творческие способности человека, а также его знания, активность, умения, которые могут являться источниками дохода для домашнего хозяйства, предприятия и страны
К. А. Устинова	Человеческий капитал – это сформированный в результате инвестиций и накопленный запас навыков, состояния здоровья, уровня культуры, целесообразно используемый в деятельности и способствующий увеличению индивидуальных доходов, росту конкурентоспособности организации и увеличению благосостояния региона
Г. Б. Козырева, М. В. Сухарев, И. В. Тимаков	Человеческий капитал – это знания, навыки, умения и способности, воплощенные в людях, которые позволяют им создавать личное, социальное и экономическое благосостояние
А. Г. Мокроносов, Ю. В. Крутин	Человеческий капитал представляет собой способности человека (а также навыки и умения) – врожденные и приобретенные, качество этих способностей и степень их возможной отдачи при использовании в деятельности на благо самого человека и общества в целом
Ю. Немец	Человеческий капитал – это сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определенный запас здоровья, знаний, мотиваций, которые целесообразно используются в процессе труда, содействуя росту его производительности и заработка
Я. И. Кузьминов, П. С. Сорокин, И. Д. Фрумин	Человеческий капитал – совокупность знаний, умений и установок, позволяющих человеку создавать полезные эффекты для себя, работодателя и общества, превосходящие первоначальные инвестиции и текущие затраты



Рисунок Д.2 – Ведущие направления деятельности в рамках системы ТМ организации оптовой и розничной торговли БТиЭ на рынке ДНР



Рисунок Д.3 – Ведущие компоненты стратегий УЧР в рамках системы ТМ организации сетевой оптовой и розничной торговли БТиЭ на рынке ДНР



Рисунок Д.4 – Принципы формирования и управления человеческим капиталом организации [составлено автором]

Таблица Д.5 – Мероприятия по привлечению и развитию управленческих кадров и специалистов разного уровня в рамках программ политики ТМ организации по продаже БТиЭ на рынке ДНР

Мероприятия по привлечению и развитию управленческих кадров и работников разных уровней и специализации	
<p>1. Формирование концепции стратегического планирования и управления ЧР и ЧК в контексте синтеза с целями и задачами корпоративной или деловой стратегии управления организации в области продажи БТиЭ, обеспечивающей синергетический эффект взаимодействия подсистем и их стратегий. Разработка системы управления ЧР и ЧК, которая позволяет повысить их конкурентоспособность, создать пул талантов, вовлеченных в деятельность организации, приверженных ценностям ее корпоративной культуры, потенциально способных к постоянному обучению и развитию.</p>	<p>4. Разработка прогрессивных систем мотивации и стимулирования «талантов», обеспечения вознаграждений и компенсаций, которая должна осуществляться на базе единых стандартов, гарантирующих оплату труда руководящих кадров, работников основных и вспомогательных подразделений на основе достигнутых результатов и показателей КРІ, позволяющих мотивировать человеческий капитал и «таланты» на всех уровнях их деятельности в организации.</p>
<p>2. Осуществление эффективных, внутренне согласованных мероприятий по привлечению и развитию управленческих кадров и специалистов разного ранга в рамках программ кадровой политики торговой организации, в частности, системы управления талантами, или Talent Management (ТМ), позволяющей решить имеющую место острую проблему дефицита ЧР в Донецкой Народной Республике, обеспечить организации высококвалифицированными и высокопроизводительными HiPo и HiPro, создающих бренд организации.</p>	<p>5. Совершенствование технологий организации и оценки работы ЧК, которое является одной из главных целей стратегического УЧР оптовых и розничных структур по продаже бытовой техники и электроники на рынке ДНР, которое может быть успешно осуществлено в рамках конкурентной стратегии управления ЧР, актуальной в форме стратегии ТМ, или STM, обеспечивающей рост и накопление ЧК и направленной на повышение конкурентоспособности торговой организации.</p>
<p>3. Создание и развитие системы обучения, повышения квалификации, развития «талантов» и накопления ЧК организации, которая включает планирование потребности в обучении, найм и отбор кадров, выбор основных направлений их развития, а также методы контроля и оценки качества полученных знаний, в совокупности ориентированных на стратегии лидерства по издержкам и дифференциации организаций по продаже БТиЭ на рынке ДНР.</p>	<p>6. Повышение результативности и эффективности функционирования организации в сфере продаж БТиЭ за счет роста производительности труда, мотивированности и вовлеченности «талантов», которые выступают ведущими исходными принципами целеполагания в системе управления ЧР и ЧК на человекоориентированной основе</p>

Приложение Е

Модели и матрицы основных факторов, формирующих рентабельность и конкурентоспособность ЧР и ЧК организации

Таблица Е.1 – Расчет влияния средней заработной платы на уровень фондоотдачи (Ф_о) ООО «Олимп-Экология» (млн руб.)

Базовые и определяемые показатели	Факторы			Фондоотдача, Ф _о	Абсолютное влияние факторов
	ЗП	З _о	Ф _в		
Базовые показатели	4,253	5,329	0,216	105,148	
Влияние средней заработной платы ЗП	4,679	5,329	0,216	115,663	10,515
Влияние зарплатоотдачи З _о	4,679	5,862	0,216	127,229	11,566
Влияние фондовооруженности Ф _в	4,679	5,862	0,217	126,642	-0,588
Совокупное влияние факторов					21,494

Таблица Е.2 – Расчет влияния средней заработной платы на уровень материалоотдачи (М_о) в расчете на одного работника ООО «Олимп-Экология» (млн руб.)

Базовые и определяемые показатели	Факторы			Материалоотдача, М _о	Абсолютное влияние факторов
	ЗП	З _о	М _р		
Базовые показатели	5,329	5,329	12,730	2,231	
Влияние средней оплаты труда ЗП	0,577	5,329	2,177	1,411	-0,819
Влияние зарплатоотдачи З _о	0,577	5,862	2,177	1,552	0,141
Влияние стоимости переработки материалов одним рабочим З _о	0,577	5,862	2,180	1,550	-0,002
Совокупное влияние факторов					-0,680

Таблица Е.3 – Расчет влияния изменения средней заработной платы и зарплатоемкости на показатель дохода (Д) ООО «Олимп-Экология» (млн руб.)

Базовые и определяемые показатели	Факторы			Показатель, Д	Абсолютное влияние факторов
	Ч	ЗП	ЗЕ		
Базовые показатели	29	5,329	0,188	823,490	
Влияние численности работников Ч	31	5,329	0,188	905,839	82,349
Влияние средней заработной платы ЗП	31	5,862	0,188	996,423	90,584
Влияние уровня зарплатоемкости ЗЕ	31	5,862	0,191	980,744	-15,679
Совокупное влияние факторов					157,254

Таблица Е.4 – Расчет влияния факторов выработки, зарплатоемкости и рентабельности зарплаты на уровень рентабельности человеческого капитала (Рчк) ООО «Олимп-Экология» (млн руб.)

Базовые и определяемые показатели	Факторы			Показатель Рчк	Абсолютное влияние факторов
	В	ЗЕ	Рфзп		
Базовые показатели	657,282	0,188	0,306	37,769	
Влияние среднегодовой выработки В	723,010	0,188	0,306	41,546	3,777
Влияние зарплатоемкости ЗЕ	1821,780	0,188	0,306	104,684	63,138
Влияние рентабельности средств на вознаграждение Рфзп	1821,780	0,191	0,337	116,993	12,309
Совокупное влияние факторов					79,224

Таблица Е.5 – Расчет влияния средней заработной платы на уровень фондоотдачи (Фо) ИП Павлик А. Ф. (млн руб.)

Базовые и определяемые показатели	Факторы			Фондоотдача, Фо	Абсолютное влияние факторов
	ЗП	Зо	Фв		
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Базовые показатели	1,793	9,232	0,001	11586,800	

Продолжение Е.5

1	2	3	4	5	6
Влияние средней заработной платы ЗП	2,152	9,232	0,001	13904,160	2317,360
Влияние зарплатоотдачи З _о	2,152	10,155	0,001	15294,576	1390,416
Влияние фондовооруженности Ф _в	2,152	10,155	0,001	15294,576	0,000
Совокупное влияние факторов					3707,776

Таблица Е.6 – Расчет влияния средней заработной платы на уровень материалоотдачи (М_о) в расчете на одного работника ИП Павлик А. Ф. (млн руб.)

Базовые и определяемые показатели	Факторы			Материалоотдача, М _о	Абсолютное влияние факторов
	ЗП	З _о	М _р		
Базовые показатели	1,793	9,232	12,730	1,300	
Влияние средней оплаты труда ЗП	2,152	9,232	2,177	9,124	7,824
Влияние зарплатоотдачи З _о	2,152	10,155	2,177	10,036	0,912
Влияние стоимости переработки материалов одним рабочим М _р	2,152	10,155	2,180	10,023	-0,014
Совокупное влияние факторов					8,722

Таблица Е.7 – Расчет изменения влияния средней заработной платы и зарплатоемкости на показатель дохода (Д) ООО ИП Павлик А. Ф. (млн руб.)

Базовые и определяемые показатели	Факторы			Показатель Д	Абсолютное влияние факторов
	Ч	ЗП	ЗЕ		
Базовые показатели	29	1,793	0,108	480,025	
Влияние численности работников Ч	31	1,793	0,108	528,027	48,002
Влияние средней заработной платы ЗП	31	2,152	0,108	633,632	105,605
Влияние уровня зарплатоемкости ЗЕ	31	2,152	0,111	616,556	-17,076
Совокупное влияние факторов					136,532

Таблица Е.8 – Расчет влияния факторов выработки, зарплатоемкости и рентабельности зарплаты на уровень рентабельности человеческого капитала (Рчк) ООО ИП Павлик А. Ф. (млн руб.)

Базовые и определяемые показатели	Факторы			Показатель Рчк	Абсолютное влияние факторов
	В	ЗЕ	Рфзп		
Базовые показатели	579,340	0,108	0,238	14,908	
Влияние среднегодовой выработки В	637,274	0,108	0,238	16,399	1,491
Влияние зарплатоемкости ЗЕ	637,274	0,119	0,238	18,039	1,640
Влияние рентабельности средств на вознаграждение	637,274	0,119	0,261	19,843	1,804
Совокупное влияние факторов					4,935

Приложение Ж

Анкетирование и оценка персонала ООО «Олимп-Экология»

Таблица Ж.1 – Морфологическая матрица балльной оценки основных факторов, формирующих конкурентоспособность ЧР и ЧК организации

Уровни (баллы)	ФАКТОРЫ				
	Квалификация		Полномочия	Ответственность	Мотивация
	Руководитель	Специалист			
5	Сделает организацию лидером регионального уровня	Знает и умеет все, что делается другими в отечественной экономике	Управляет работой в своей зоне ответственности и смежных зонах	Несет полную ответственность за свою и смежные зоны деятельности	Не может не сделать все необходимое для решения задачи
4	Сделает организацию лидером отраслевого уровня	Знает и умеет все, что делается в отрасли	Может управлять частью работы смежников	Несет ответственность за свой результат и удобство работы для смежников	Готов сделать все, что потребуют, но «как смогу»
3	Сделает организацию лидером на уровне организаций	Знает и умеет все, что делается в отрасли и организации	Самостоятельно выполняет свою работу	Несет полную ответственность за результат своей работы	Готов участвовать в решении задачи
2	Удержит ситуацию	Знает и умеет все, что делается в организации	Часть работы выполняет самостоятельно	Несет ответственность за часть результата	«Неплохо бы, чтобы было решено»
1	Провалит дело	Знает и умеет кое-что	Исполняет команды «старшего над собой»	Не несет ответственности за результат	Выступает наблюдателем («безразлично»)

Таблица Ж.2 – Карточка-KPI директора персонала (HRD)

ДОЛЖНОСТЬ:		Директор по персоналу		дата:			
Расчетный период		"январь" 2024 г.					
Мотивация		Сумма, руб.	Доля, %				
Оклад в месяц		150 000	75%				
Премия KPI за период		50 000	25%				
ИТОГО:		200 000	100%				
МЕСЯЧНЫЙ							
Счетный показатель	Как понять что результат достигнут	Вес показателя, %	Сумма бонуса KPI (100%), руб.	План	Факт	Процент выполнения	Сумма KPI к выплате, руб.
Постоянство кадров (за последние 12 месяцев), в процентах	100% - (Число уволенных с начала года сотрудников/общее среднесписочное число сотрудников/100)	35	20 000	92,0%	93,7%	101,8%	20 370
Присутствие на рабочих местах, в процентах	Кол-во часов на рабочем месте факт/ общее кол-во чел часов*100%	30	20 000	90%	92%	102,2%	20 444
Эффективность рекрутинга по скорости закрытия вакансий, в рабочих днях	Общее количество дней отсутствия сотрудника по вакансиям /кол-во вакансий	35	10 000	5	4,4	112,0%	10 000
ИТОГО:		100	50 000				
Пороговые значения и шкала выплат бонуса KPI				Сумму к выплате утверждаю:			
Результат выполнения плана:		Коэффициент KPI:	Выплата от суммы KPI, руб.:	дата: 200 814			
Выполнение менее 80%		0	0				
Выполнение 80-84,99%		0,3	25 000				
Выполнение 85-89,99%		0,6	30 000				
Выполнение 90-94,99%		0,7	35 000				
Выполнение 95-99,99%		0,8	40 000				
Выполнение 100%		1	50 000				
Выполнение 100,01-119,99%		1,01-1,19 (от результата)	от результата				
Выполнение 120% и выше		1,2	60 000				
Ознакомлен (сотрудник):		Согласовано:		Согласовано:			
Дата:		Дата:		Дата:			

Таблица Ж.3 – Карточка-KPI менеджера по продажам

«Олимп-Экология»								Утверждено:
ДОЛЖНОСТЬ: Менеджер по продажам								дата:
Расчетный период "январь" 2024 г.								
Мотивация	Сумма, руб.	Доля, %						
Оклад в месяц	50 000	67%						
Премия KPI за период	25 000	33%						
ИТОГО:	75 000	100%						
МЕСЯЧНЫЙ								
Счетный показатель	Как понять что результат достигнут	Вес показателя, %	Сумма бонуса KPI (100%), руб.	План	Факт	Приорит выполнения	Сумма KPI к выплате руб.	
Объем продаж, в рублях	Результат в рублях из программы учета	50	100 000	400 000	440 000	110,0%	110 000	
Объем продаж продукта А, в рублях	Результат в рублях из программы учета	30	75 000	90 000	82 000	91,1%	52 500	
Отгрузка трех новых клиентов с минимальной суммой отгрузки от 30 тыс. руб. за период (в единицах)	Результат отгрузок по критерию из программы учета	20	25 000	3	4	133,3%	25 000	
ИТОГО:		100	200 000				187 500р.	
							Сумму к выплате утверждено:	
							237 500	
Пороговые значения и шкала выплат бонуса KPI								
Результат выполнения плана:	Коэффициент KPI:	Выплата от суммы KPI, руб.:						
Выполнение менее 80%	0	0						
Выполнение 80-84,99%	0,5	12 500						
Выполнение 85-89,99%	0,6	15 000						
Выполнение 90-94,99%	0,7	17 500						
Выполнение 95-99,99%	0,8	20 000						
Выполнение 100%	1	25 000						
Выполнение 100,01-119,99%	1,01-1,19 (от результата)	от рез-та						
Выполнение 120% и выше	1,2	30 000						
Ознакомлен (сотрудник):	Согласовано:						Согласовано:	
Дата:	Дата:						Дата:	