

Автономная некоммерческая организация  
"ИНСТИТУТ СУДЕБНОЙ СТРОИТЕЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ"

ISSN 2949-0782

# **ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ И ПРАВО В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

*Электронный межвузовский сборник статей*

Под общей редакцией М.М. Матвеевой

**Выпуск 50**

Тольятти  
Издательство ИССТЭ  
2023

УДК 33  
ББК 65  
Э40

*Серия основана в 2009 году*

Р е ц е н з е н т :

д-р экон. наук, профессор Л.В. Иваненко

Э40      **Экономика, управление и право в современных условиях** : электронный межвузовский сборник статей / под общей редакцией М.М. Матвеевой. - Тольятти: Издательство ИССТЭ, 2023. - Вып. 50. - 68 с.

В сборнике исследуются проблемы развития экономики и общества в современных условиях, рассмотрены и предложены методы по управлению хозяйственной деятельностью и социально-экономической ситуацией.

Предназначен для ученых, профессорско-преподавательского состава, студентов экономических, юридических, технических наук и специальностей, для всех, кто интересуется современной экономикой, правом, национальным хозяйством России и других стран, их развитием и управлением.

УДК 33  
ББК 65

© АНО "Институт судебной строительно-технической экспертизы, 2023

© Оформление. Издательство ИССТЭ,  
2023

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ<br>ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ<br><i>АДГИЗАЛОВ Сергей Вячеславович, ЕРМОЛИНА Лилия Валерьевна</i> .....         | 4  |
| ДОГОВОРА ПОДРЯДА В КОНТРАКТАХ НА ВЫПОЛНЕНИЕ ПОДРЯДНЫХ РАБОТ<br>ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ НУЖД<br><i>АНПИЛОВ Сергей Михайлович</i> ..... | 9  |
| УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ<br>УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ<br><i>ЖИЖИНА Екатерина Сергеевна</i> .....                             | 18 |
| РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ОРГАНИЗАЦИИ<br>(ОБЗОР ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ)<br><i>КАРПУШКИН Илья Дмитриевич</i> .....   | 25 |
| ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ<br><i>КУЗНЕЦОВА Ксения Валентиновна</i> .....   | 30 |
| ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОНЯТИЯ «КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ»<br><i>ОЛЕЗОВА Елена Ивановна</i> .....   | 37 |
| ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ<br>КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ<br><i>ПРОЯЕВА Олеся Анатольевна</i> .....  | 45 |
| ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРИПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ<br>В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ<br><i>СОРОЧАЙКИН Андрей Никонович</i> .....                                       | 50 |
| УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА<br>В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ (КРАТКИЙ ОБЗОР)<br><i>ЩЕРБАКОВА Валерия Павловна</i> .....                              | 61 |

**АДГИЗАЛОВ Сергей Вячеславович**  
магистрант, e-mail: sadgizalov@yandex.ru  
Самарский государственный экономический университет  
**ЕРМОЛИНА Лилия Валерьевна**  
кандидат экономических наук, доцент  
ORCID 0000-0002-1966-1250, e-mail: ermolina@mail.ru  
Самарский государственный экономический университет

## **ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ**

***Аннотация.** Проектный менеджмент становится все более востребованным, охватывая все сферы хозяйственной деятельности и отрасли общественного воспроизводства. В статье рассмотрены особенности осуществления проектного управления на предприятиях пищевой промышленности, изучены этапы, функции и задачи проектного менеджмента, а также стандарты управления проектами в отрасли производства продуктов питания.*

***Ключевые слова:** проектный менеджмент; пищевая промышленность; стандарты управления проектами; этапы и функции проектного менеджмента*

Современная рыночная экономика, характеризующаяся постоянно изменяющимися условиями окружающей среды, а также ростом социальных, экологических, ресурсных и политических проблем, требует от предприятий, независимо от их размера и сферы функционирования, разработки и внедрения в работу наиболее эффективных инструментов менеджмента, среди которых самым популярным на сегодняшний день выступает проектный менеджмент.

Проектный менеджмент представляет собой профессиональную деятельность, основанную на применении современных научных знаний, методов, средств и технологий и ориентированную на извлечение эффективных результатов путем управления командой проекта для успешного его осуществления [1].

Проектный менеджмент выступает таким же направлением деятельности предприятия, как и любой другой ее аспект, будь то произ-

водство продукции, управление персоналом или финансовое планирование.

Проектный менеджмент на предприятиях пищевой промышленности, особенно тех, что относятся к категории крупного бизнеса, имеет несколько стадий, осуществляющихся исходя из этапов жизненного цикла реализуемого проекта [2] (см. рис. 1).



*Рис. 1. Этапы жизненного цикла проекта\**

\* Составлен автором на основе: Макарычева А. С. Теоретические основы проектного менеджмента // Материалы Афанасьевских чтений. – 2016. – №4 (17).

Использование проектного менеджмента выступает одним из наиболее современных и эффективных инструментов реализации различных новых идей, обладающих высоким уровнем технологической сложности или имеющих творческую составляющую. Помимо этого, проектный менеджмент, особенно на предприятиях пищевой промышленности, используется как отдельное, зачастую экспериментальное, направление деятельности предприятия, что позволяет решать отдельные прикладные задачи, не перестраивая при этом всю структуру деятельности предприятия.

Проектный менеджмент, выступая одним из направлений деятельности предприятия, синтезирует в себе как область профессиональных, так и область специальных знаний. Особенно ярко различия между этими областями знаний проявляются на предприятиях узкой специализации функционирования, обладающих довольно сложной технологией производства и требующих как от административно-управленческого персонала, так и от сотрудников производства наличия особых знаний, навыков и умений.

Особенности проектного менеджмента на предприятиях пищевой промышленности во многом определяются особенностями самой отрасли. Так, в современных условиях отрасль производства продуктов питания приобретает все большую значимость, обеспечивая население страны высококачественной продукцией и, соответственно, поддерживая продовольственную безопасность страны.

На сегодняшний день, когда условия внешней среды меняются с невероятной скоростью, а давление на отечественную экономику в

виде новых ограничений и санкций растет с каждым днем [см., например, 3], обеспечение эффективного и прибыльного функционирования предприятий пищевой промышленности становится все более актуальной задачей, решить которую возможно, в том числе, и с помощью применения инструментов проектного менеджмента.

Несмотря на все ограничения и трудности, с которыми сталкивается отрасль пищевой промышленности, за последние пять лет объемы ее производства имеют тенденцию к росту [4]. Помимо этого, с ростом объемов производства отрасли растет и количество реализуемых в ее рамках проектов. Причем, реализуемые проекты касаются не только продуктового и ассортиментного аспектов работы предприятий пищевой промышленности, но и тех, что связаны с цифровизацией и автоматизацией пищевого производства, а также совершенствования технологий их функционирования.

Цифровая компетентность должна включать способность к цифровому сотрудничеству, обеспечению безопасности и решению проблем. По этой причине, возникает необходимость в создании модели цифровых компетенций, как совокупности необходимых человеческих качеств [5].

Среди основных особенностей предприятий пищевой промышленности, обуславливающих специфику реализации различных проектов и осуществления проектного управления, можно выделить несколько основных направлений.

Во-первых, высокий уровень зависимости от географических и климатических условий размещения предприятий, что основывается на различиях сырьевой базы, социально-культурных норм, а также различиях в потреблении продуктов питания определяют саму возможность реализации того или иного проекта, то есть его инициацию, и планирование реализации проекта.

Во-вторых, ограниченный срок хранения готовой пищевой продукции и, конечно, сырья оказывает значительное влияние на особенности и специфику проектного менеджмента на предприятиях пищевой промышленности, так как сроки реализации проекта на в данной отрасли играют колоссальную роль, что отражается и на самом процессе управления всеми стадиями проекта [6].

В-третьих, фактор сезонности, причем как относительно потребления отдельных видов пищевой продукции, так и поступления сырья от сельскохозяйственных производителей, во многом обуславливает осуществление проектного менеджмента.

Помимо перечисленных выше особенностей, важной характеристикой проектного менеджмента в отрасли пищевой промышленности выступает использование стандарта управления проектами, что представляет собой совокупность документов, регламентирующих всю документацию относительно целей, критериев, сроков и финансирования проекта в целом. В современных условиях развития рыночной экономики использования стандартов проектного менеджмента приобретает все большую актуальность, а число внедренных стандартов растет с каждым днем. Так, среди наиболее распространенного среди предприятия пищевой промышленности стандарта можно выделить группу стандартов ИСО серии 9 000, включающую стандарты вспомогательных технологий, стандарты обеспечения качества и общие стандарты руководства.

Реализация проектов на предприятиях пищевой промышленности и, соответственно, осуществление проектного управления возможно посредством реализации основных функций проектного менеджмента (рис. 2).



Рис. 2. Основные функции проектного менеджмента\*

\* Составлен автором на основе: Макарычева А. С. Теоретические основы проектного менеджмента // Материалы Афанасьевских чтений. – 2016. – №4 (17).

Задачи проектного менеджмента, среди которых определение цели и структуры проекта, необходимого количества ресурсов и источников финансирования, планирование и учет рисков и так далее, на предприятиях пищевой промышленности в целом не отличаются от задач проектного менеджмента в теории других отраслей хозяйственной деятельности, однако на практике, конкретизируя каждую задачу под конкретный проект в рамках отрасли пищевого производства, необходимо учитывать все особенности отрасли и их влияние на осуществление управления проектом [7].

Таким образом, проектный менеджмент выступает одним из наиболее актуальных и активно развивающихся направлений деятель-

ности предприятий отрасли пищевой промышленности, представляющий собой не только научную дисциплину, но и применяемый на практике свод инструментов по управлению различными видами ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта. Особенности предприятий, занимающихся производством продуктов питания, во многом обуславливают процесс разработки конкретных проектов, затрагивающих тот или иной аспект деятельности предприятий, а также процесс управления этими проектами.

Стоит отметить, что наиболее важной частью проектного менеджмента на предприятиях пищевой промышленности является использование стандартов управления, что позволяет не только грамотно выстроить процесс управления тем или иным проектом, но и контролировать качество его реализации и конечных результатов.

### **Библиографический список**

1. Купчинская, М. А. Проектный менеджмент - эффективный метод управления / М. А. Купчинская // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2020. – № 3(17). – С. 97-100. – EDN SDLMLG.

2. Макарычева, А. С. Теоретические основы проектного менеджмента / А. С. Макарычева // Материалы Афанасьевских чтений. – 2016. – № 4(17). – С. 69-75. – EDN SMKSGT.

3. Филиппова, И. А. Роль и влияние санкций на российскую экономику в 2022 году / И. А. Филиппова // Основы экономики, управления и права. – 2022. – № 4(35). – С. 33-35. – DOI 10.51608/23058641\_2022\_4\_33. – EDN JPLWTT.

4. Федеральная служба государственной статистики. [Электронный ресурс] – URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/12993>

5. Ермолина, Л. В. Международный менеджмент в условиях цифровой экономики: состояние и тенденции / Л. В. Ермолина, А. А. Сорочайкина, И. А. Шведова // Экономика, управление и право в современных условиях : Межвузовский сборник статей / Под общей редакцией М.М. Матвеевой. Том Выпуск 40. – Тольятти : Автономная Некоммерческая Организация "Институт судебной строительно-технической экспертизы", 2021. – С. 28-34. – EDN FVTCLY.

6. Кузьмина, А. О. Современное состояние и тенденции развития пищевой промышленности России / А. О. Кузьмина, А. С. Жерноклеева // Молодой ученый. – 2019. – № 17(255). – С. 149-152. – EDN ICUUUZ.

7. Шумков, Е. А. Задача управления проектами / Е. А. Шумков, Л. А. Видовский // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. – 2016. – № 115. – С. 760-768. – EDN VJLRAB.



**АНПИЛОВ Сергей Михайлович**  
*эксперт, Заслуженный изобретатель РФ,  
доктор технических наук, профессор кафедры ЖБК  
ORCID 0000-0002-6512-5803, e-mail: anpilovsm@gmail.com  
Новосибирский государственный  
архитектурно-строительный университет (Новосибирск, РФ)*

## **ДОГОВОРА ПОДРЯДА В КОНТРАКТАХ НА ВЫПОЛНЕНИЕ ПОДРЯДНЫХ РАБОТ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ И МУНИЦИПАЛЬНЫХ НУЖД**

***Аннотация.** Увеличение объемов работ по реализации национальных проектов в Российской Федерации, в том числе в строительной отрасли и промышленности строительных материалов страны, кардинально трансформируют подходы к вопросам правового регулирования подрядных работ, к выбору инновационных технологий, с целью совершенствования организации работ и своевременного обеспечения возведения качественных, эффективных сооружений для государственных и муниципальных нужд.*

*В таких условиях важнейшим инструментом исполнения строительных работ становится договор подряда, в частности для исполнения государственного (муниципального) контракта.*

*В ходе системных исследований по заявленной проблематике, автор приходит к объективному выводу: действующее законодательство РФ, регулирующее градостроительную деятельность, предусматривает ответственность за нарушение градостроительного законодательства, но в недостаточном объеме.*

***Ключевые слова:** строительная отрасль; право; договор подряда; государственный контракт; муниципальный контракт; строительный контроль; правовое регулирование строительных подрядов*

В толковом словаре русского языка онлайн С.И. Ожегова<sup>1</sup> приведено толкование слова «подряд» – это «договор, по которому одна сторона обязуется по заказу другой стороны выполнить определенную ра-

боту, а также работа, производимая по такому договору. Подряд на постройку».

Термин «подряд» происходит от глагола «подрядиться», т.е. принимать на себя обязательство выполнить какую-либо работу, на определенных условиях, то есть выполнение работы для другого лица, а не для себя.

Следовательно, если работы выполняются для государственных или муниципальных нужд, договор подряда приобретает статус государственного или муниципального [1].

Разделяю сформулированное авторское определение понятия исследователя Балтитуте И.В., что «Государственный контракт – это обязательное соглашение, заключаемое с юридическим лицом на возмездной основе, включает в себя создание особого правового режима, связанного с удовлетворением общих для государства и субъектов государства нужд, в котором определяются действия, подлежащие исполнению сторонами данного соглашения» [2].

По договору строительного подряда подрядчик обязуется в установленный договором срок построить по заданию заказчика определенный объект капитального строительства (далее ОКС), либо выполнить иные строительные-монтажные работы (далее СМР), а заказчик обязуется создать подрядчику необходимые условия для выполнения работ, принять их результат и уплатить обусловленную цену. Законодательством в ст. 756, ст. 527, ст. 528 установлены основания и порядок заключения контракта, а в п. 1 ст. 763 содержится перечень видов работ для удовлетворения государственных или муниципальных нужд с отсылкой на ст. 740, ст. 758 ГК РФ [3] видов подрядных работ в градостроительной деятельности. Таким образом, руководствуясь положениями главы 37 ГК РФ [3] и Законом о контрактной системе [4], в рамках частноправового способа реализации функции государственного управления заключается контракт на выполнение подрядных работ с целью удовлетворения государственного заказа. Например, особенности заключения контрактов для государственных нужд предусмотрены специальными Законами РФ.

Соответственно, основанием для заключения контракта на выполнение подрядных работ для удовлетворения государственного заказа, является факт размещение заказа или закупки работы [1]. Таким образом, закупка услуг подряда, является составляющим элементом реализации государством своих полномочий, способом удовлетворения собственных потребностей органов государственной и муниципальной

власти, без которых государственный аппарат осуществлять свою деятельность не может [1-2; 5].

Автор в своих работах [см., например, 6-7] отмечал, что крупнейшим потребителем подрядных работ выступает государство в лице своих уполномоченных органов, которые самостоятельно определяют контрактами порядок выполнения подрядных работ по объектам капитального строительства в соответствии с нормативно-правовыми актами (далее НПА), регулирующими осуществление подрядных работ для государственных и муниципальных нужд (далее, госнужд).

К договорам подряда по исполнению госзаказа в зависимости от типов проектов относятся:

– **инвестиционный**, которым определяется доходность (прибыль), срок возврата вложенных финансовых средств инвестора – государственного органа;

– **инновационный**, по которому осуществляется расчет минимизации возможных рисков и непредвиденных обстоятельств, когда по договору подряда предлагается новая продукция, выпуск новой продукции, использование инновационных материалов и технологий;

– **строительный**, по которому устанавливают наличие и ожидаемую стоимость земельных участков, капиталоемкость, время выхода на проектную мощность или срок возврата финансовых средств при возведении нового объекта капитального строительства, в том числе на этапах жизненного цикла ОКС: капитальный ремонт; реконструкция; модернизация; реставрация; монтажный.

На основании вышеизложенного, государственный контракт – это подписанный заказчиком и подрядчиком документ, которым установлены предмет строительного подряда, обязательства сторон в осуществлении градостроительной деятельности для обеспечения государственных (муниципальных) нужд на всех этапах жизненного цикла ОКС [8].

Для государственных и муниципальных заказчиков, осуществляющих финансирование капитальных вложений в ОКС из собственных финансовых ресурсов государственных (муниципальных) предприятий, из средств государственного бюджета РФ и ее внебюджетных фондов, централизованных фондов министерств и ведомств и или на долевых началах в обязательном порядке основополагающим государственным контрактом в градостроительной деятельности является проект технико-экономического обоснования (далее ТЭО) ОКС.

ТЭО является кратким, содержательным документом, обоснованием инвестиций для будущего проекта строительного подряда, а в по-

следствии техническим заданием для составления полноценного бизнес-плана. ТЭО для ОКС во многом зависит от целей, типов проектов в градостроительной деятельности и создается для подготовки к реализации ОКС с целью удовлетворения социальных потребностей и создания комфортных условий населению, экологических воздействий на окружающую среду, исполнения нормативно-правовых требований, требований рынка и технологического прогресса.

НПА установлен порядок согласования, утверждения надзорными и исполнительными органами проекта ТЭО для планируемого к реализации ОКС.

На примере инвестиционного госконтракта, которым определяется доходность (прибыль), срок возврата вложенных финансовых средств инвестора – государственного органа, приведено в кратком виде и структурно изложено содержание основных видов и состава работ государственного контракта на разработку ТЭО для планируемого ОКС (на рис. 1 и 2).

В правовой, экономической и технических частях ТЭО приведены вопросы, которые требуются проработки и неразрывно связанные между собой для обоснования потребностей в финансировании и вариантах привлечения инвестиций для исполнения контрактов на выполнение подрядных работ [8] для обеспечения государственных и муниципальных нужд [1].

Немаловажно учесть факторы, которые необходимы для выполнения госконтракта на составление ТЭО по ОКС: нормативно-правовые; экономической эффективности; социальных последствий; эксплуатационной безопасности; экологической безопасности; санитарно-эпидемиологические; природоохранные; технологические; конструктивные; объемно-планировочные.

Экономической и правовой оценке подлежат вопросы рационального сохранения, использования и воспроизводства природных ресурсов, меры, снижающие уровень экологической безопасности планируемого проекта, сбалансированность хозяйственной деятельности.

Для создания технически передовых, высокой экономической и энергетической эффективности ОКС во время ввода их в эксплуатацию, в контракте необходимо учесть новейшие достижения науки и техники, мероприятия по предотвращению или исключению (компенсации) негативных последствий от эксплуатации в социально-экономической сфере в муниципальном районе размещения ОКС.

Состав работ для выполнения государственного контракта на разработку проекта ТЭО ОКС

| Правовая часть  | Экономическая часть  | Техническая часть  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- юридический аудит права собственности, финансового потенциала и готовности земельного участка</li> <li>- обеспеченность участка техническими условиями на подключение к инженерным сетям</li> <li>- подготовка, оформление, согласование с надзорно-контролирующими организациями, аудит исходно разрешительной документации этапов инженерных изысканий, проектирования, строительства, эксплуатации ОКС</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- сбор исходных данных о планируемом к реализации проекте ОКС</li> <li>- комплексные маркетинговые исследования рынка услуг, сырьевой базы для возведения ОКС и выпуска новой продукции</li> <li>- анализ положения строительной индустрии и отрасли, энерго-, ресурсоснабжающих организаций, транспортно-логистической инфраструктуры по рассматриваемым направлениям, по месту расположения и или регионах реализации ОКС</li> <li>- анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятий заказчика и потенциальных подрядчиков</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- обоснование места строительства ОКС, обменно-планировочных параметров, выбора технологии, оборудования, схемы производства</li> <li>- описание потребности в увеличении мощностей производства, смены технологии или схемы производства</li> <li>- разработка эскиза генерального плана ОКС с соблюдением градостроительных регламентов, планировочных ограничений, санитарно-защитных зон.</li> <li>- расчет нагрузок на инженерные сети: водоснабжения, потребности тепловой энергии, водоснабжения, электроснабжения, условного топлива</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- подготовка проектов договоров и документов для внедрения системы менеджмента качества ИС 9000</li> </ul>   |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка предварительных конструктивных эскизов ОКС, компоновок помещений, зданий и сооружений, их функциональных особенностей, ориентировочных площадей помещений и их назначений, стиливых направлений, материалов основных строительных конструкций, внутренней и наружной отделки</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- подготовка проекта договоров и должностных инструкций, положений, для реализации ОКС</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценка трудовых и производственных ресурсов, разработка структуры планируемого ОКС</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- расчеты потребностей производства в сырье, материалах, энергетических и трудовых ресурсах, предварительная оценка прогяженности и состава внешних инженерных сетей и сооружений</li> </ul>  |

**Состав работ для выполнения государственного контракта на разработку проекта ТЭО ОКС**

| <b>Правовая часть</b>   | <b>Экономическая часть</b>   | <b>Техническая часть</b>   |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- правовое обеспечение и сопровождение этапов инженерных изысканий, проектирования и строительства ОКС</li> <li>- анализ патентной чистоты планируемых к применению в проектах технологий, материалов, конструкций, оборудования. технологических решений</li> <li>- правовое сопровождение, рекомендации, аудит соответствия и необходимости в исходно-разрешительной, правоустанавливающей документации</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- экономическое обоснование проекта, оценка и экономические расчёты эффективности инвестиционного проекта</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- предварительный расчет затрат на получение разрешительной документации на проектирование, строительство, подключение объекта к инженерным сетям</li> <li>- расчет стоимости проектных и изыскательских работ, предварительный укрупненный сводный сметный расчет стоимости строительства, реконструкции, ремонта ОКС</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- предложение по правовому сопровождению, проектам договоров по мониторингу реализации проекта на всех этапах жизненного цикла ОКС, в т.ч. согласование реконструкции, модернизации, подготовка и оформление разрешения на ввод в эксплуатацию ОКС.</li> <li>- оценка правовых рисков</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- финансовая оценка проекта, оценка текущих затрат, потребностей финансирования и вариантов привлечения инвестиций</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка сетевого графика реализации ОКС, определение этапов инженерных изысканий, проектирования и строительства</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- разработка концепции с использованием инструментов и средств технологий информационного моделирования, выполнение визуализации ОКС – 3D модели и макета объекта</li> </ul>   |  |  |

Экономической и правовой оценке подлежат вопросы рационального сохранения, использования и воспроизводства природных ресурсов, меры, снижающие уровень экологической безопасности планируемого проекта, сбалансированность хозяйственной деятельности.

На всех этапах последовательных фаз существования ОКС требует больших затрат от бюджета Заказчика. С целью исключения долгостроя незавершенных строительством объектов, неэффективного и нецелевого расходования бюджетных средств, в обязательном порядке в основе градостроительной деятельности требуется заключения государственного контракта на разработку ТЭО на стадии инициирования проекта для изучения, расчета, анализа экономических показателей выгоды инвестиционного проекта, оценки затрат, его результатов и сроков окупаемости проекта ОКС.

Результаты ТЭО послужат основанием для принятия обоснованного решения о государственной необходимости, экономической, социальной, коммерческой целесообразности, технической и экологической возможности инвестиций в осуществление градостроительной деятельности, включая фазы проектирования и планирования, практической реализации проекта (включая поставку материально-технических ресурсов и оборудования, строительство, пусконаладочные работы и сдачу в эксплуатацию), завершения проекта по градостроительной деятельности.

Комплексное решение вопросов правового регулирования надлежащего исполнения контрактов на выполнение подрядных работ для обеспечения государственных и муниципальных нужд [8] (далее государственного заказа) способно быть самостоятельным исследованием в современных экономических и политических условиях, приобретает актуальность и особую значимость.

Своевременное обнаружение и решение проблем регулирования правовыми средствами надлежащего исполнения контрактов на выполнение подрядных работ для обеспечения государственных заказов сопровождаются поиском путей решения, с последующим закреплением предложений в действующем законодательстве.

Настоящие научные исследования в правовой и градостроительной области по мнению автора, являются необходимым условием успешного выполнения перспективных планов стратегического развития нашей страны, по развитию важнейших элементов экономических отношений, как договоров подряда, в т.ч. для государственных и муниципальных нужд [7; 9].

Автор исследования подчеркивает, что по большинству необходимых требований правовое законодательство в градостроительной деятельности отвечает требованию времени, но при этом необходимо акцентировать вопросы повышения уровня персональной гражданско-правовой ответственности участников градостроительной деятельности за исключение правонарушений на всех этапах жизненного цикла объектов капитального строительства, которые внесут вклад в сокращение сроков досудебного и/или судебного разрешения спора [7; 9-10].

В действующем законодательстве, регулирующем градостроительную деятельность, предусмотрена ответственность за нарушение градостроительного законодательства, но проведенные исследования [см., например, б] показали, что действующие нормы недостаточны.

### **Библиографический список**

1. Куличев, Р. Б. Правовое регулирование подрядных работ для государственных нужд : Монография / Р. Б. Куличев. – Москва : Юридический Дом "Юстицинформ", 2016. – 192 с. – ISBN 978-5-7205-1305-4. – EDN YVJBXY.

2. Балтутите, И. В. Гражданско-правовое регулирование заключения контрактов на выполнение подрядных работ для государственных и муниципальных нужд : специальность 12.00.03 "Гражданское право; предпринимательское право; семейное право; международное частное право" : диссертация на соискание ученой степени кандидата юридических наук / Балтутите Иоланта Видмантовна. – Волгоград, 2012. – 238 с. – EDN QFWUAV.

3. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) [Электронный ресурс], Федеральный закон от 26 января 1996 г. № 14-ФЗ. (с изм. на 8.07.2021). URL: <https://docs.cntd.ru/document/9027703>

4. О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд [Электронный ресурс], Федеральный закон от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ (с изм. на 16.04.2022). URL: <https://docs.cntd.ru/document/499011838>

5. Балтутите, И. В. Применение национального режима в государственных и муниципальных закупках / И. В. Балтутите // Правовая парадигма. – 2020. – Т. 19. – № 1. – С. 41-50. – DOI 10.15688/ic.jvolvsu.2020.1.5. – EDN KSXJAR.

6. Анпилов, С. М. Фундаментальные и прикладные исследования проблемы качества выполненных работ (арбитражная практика) / С. М. Анпилов, А. Н. Сорочайкин // Эксперт: теория и практика. – 2020. – № 4(7). – С. 10-25. – DOI 10.24411/2686-7818-2020-10030. – EDN HBDOQP.

7. Анпилов, С. М. О проблемах правового регулирования в строительной отрасли и пути их решения / С. М. Анпилов // Эксперт: теория и практика. – 2022. – № 1(16). – С. 55-61. – DOI 10.51608/26867818\_2022\_1\_55. – EDN EQUQHQ.



8. Градостроительный кодекс Российской Федерации. [Электронный ресурс] ФЗ от 29 декабря 2004 № 190-ФЗ (ред. от 30.12.2021). – URL: <https://docs.cntd.ru/document/901919338> (с изм. на 30.12.2021)

9. Анпилов, С. М. Строительный контроль, как правовое средство, обеспечивающее надлежащее исполнение подрядных работ / С. М. Анпилов, А. В. Михайлов, А. Н. Сорочайкин // Эксперт: теория и практика. – 2021. – № 2(11). – С. 77-91. – DOI 10.51608/26867818\_2021\_2\_77. – EDN LGSMQH.

10. Анпилов, С. М. Правовое регулирование подрядных работ по государственному заказу (обзор) / С. М. Анпилов // Основы экономики, управления и права. – 2022. – № 2(33). – С. 28-35. – DOI 10.51608/23058641\_2022\_2\_28. – EDN TTXAXL.

**ЖИЖИНА Екатерина Сергеевна**  
*магистрант, e-mail: rastopshina2012@mail.ru*  
*Самарский университет государственного управления*  
*"Международный институт рынка"*

## **УПРАВЛЕНИЕ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ В ОРГАНИЗАЦИИ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ**

***Аннотация.** В данной работе рассматривается управление социальной сферы предприятий, ее понятие и сущность, цели и задачи социальной политики, необходимость ее внедрения, приводятся классификации уровней, а так же наглядно представлены методы воздействия социальной сферы на ведение бизнеса и уровень дохода, предложены меры по ее улучшению.*

*Целью статьи является изучение социальной сферы организации и разработка мероприятий по совершенствованию социальной сферы для развития управления персоналом.*

***Ключевые слова:** социальная политика; социальная сфера; организация; управление персоналом; человеческий капитал; социальное партнерство*

### **Введение**

В современном обществе человеческий ресурс встал на первое место и является основой для любого предприятия. С его участием происходит автоматизированная, компьютерная, хозяйственная и координационная работы.

Именно поэтому так необходимо изучение и управление социальной сферой, т.к. именно она влияет на качество и количество трудовой деятельности персонала организации. Социальная сфера предприятия влияет на состояние самого человека, в свою очередь внутреннее состояние влияет на ход рабочего процесса и выполнение профессиональных задач. Цепочка замыкается тем, что откат в профессиональной деятельности приведет к краху самого предприятия.

Подождоживая вышеизложенное, можно сказать, что современный бизнес не может существовать без развитой системы социальной сферы. Таким образом, тема данной статьи актуальна на сегодняшний день.

## **Понятие и сущность социальной сферы предприятия**

Социальная сфера представляет собой совокупность факторов, таких как благоприятные условия труда и досуга сотрудников подразделений, материальное вознаграждение труда, социальная защита, психологический климат в организации. Эти элементы существуют еще издревле, когда еще не было организаций, а люди занимались родовыми общинами. Именно в этот период уже зародились первые формы социальной деятельности [см. 1].

В V-IV вв. до н.э. деятельность труда изменилась, наступила вертикальная форма труда, жестокая и бесчеловечная эксплуатация рабочей силы, рабство и крепостничество.

Особенность современного времени – это бизнес, потребность в думающих людях, умеющих мыслить творчески, способных привнести вклад в развитие предприятия. Сейчас уже, путем опыта организаций, понятно, чтобы повысить уровень дохода нужно заботиться о работниках, улучшать их условия труда, повышать деловой настрой.

Для того, чтобы избежать неминуемых проблем с человеческим капиталом в обществе, необходимо считаться с его главным фактором – это социальной сферой жизни в организации. В современном бизнесе централизованно стоит главная задача – улучшить качество жизни и благосостояние работников, что в свою очередь приведет к повышению качества работоспособности кадров, стабильность компаний и перспективы роста и развития бизнеса и экономики страны в целом.

На сегодняшний день менеджмент компаний, чувствуя взаимосвязь, взял на себя ответственность за социальную сферу сотрудников и распределяет часть полученной прибыли на ее улучшение, повышая уровень жизни людей, тем самым увеличивая прибыль бизнеса.

В России эта тема остро встала в 2000 году, когда в государстве начались конфликты и дискуссии на тему «социальной жизни граждан», существовала огромная проблема текучки кадров, безработицы, бедности и социального неблагополучия людей. Тогда преимущественно крупные сырьевые, металлургические, энергетические организации и компании сферы услуг, сумевшие в процессе рыночных преобразований сохранить и укрепить свои позиции, при поддержке государства сделали реальные шаги по относительно улучшению качества жизни своих работников и отчасти населения прилегающих муниципальных образований и территорий [2].

На сегодняшний день социальным развитием предприятий занимается отдельная структура государства – Министерство труда и социальной защиты граждан Российской Федерации.

Так как рабочий процесс – это неотъемлемая часть жизнедеятельности людей, министерство, взаимодействуя с бизнесом, улучшает показатели уровня жизни и в самой стране. [3]

Понятие «социальная сфера» в научной литературе встречается часто, так, например Оксина К.Э. [2], в своих трудах писал: «Социальная среда – окружающие человека общественные, материальные и духовные условия его существования и деятельности. В широком смысле (макросреда) социальная среда включает в себя общественно-экономическую систему в целом: производительные силы, общественные отношения и институты, общественное сознание и культуру. В узком смысле (микросреда) – непосредственное окружение человека – члены семьи, трудовые, учебные и другие малые группы, членом которых он является».

По мнению И.Е. Ворожейкина [1]: «Социальная сфера общества охватывает социальные группы и слои в том виде, как они складываются в обществе на тот или иной исторический момент, а так же широкий круг разнообразных отношений между людьми и их объединениями».

Для того чтобы социальная сфера эволюционировала в организации необходимо повышать уровень социальной жизни трудящихся, максимально увеличивать рабочие условия (общение коллег, отдых, комфортная трудовая среда, культура, спорт и т.д.). Аспекты социальной сферы представлена на рис. 1.

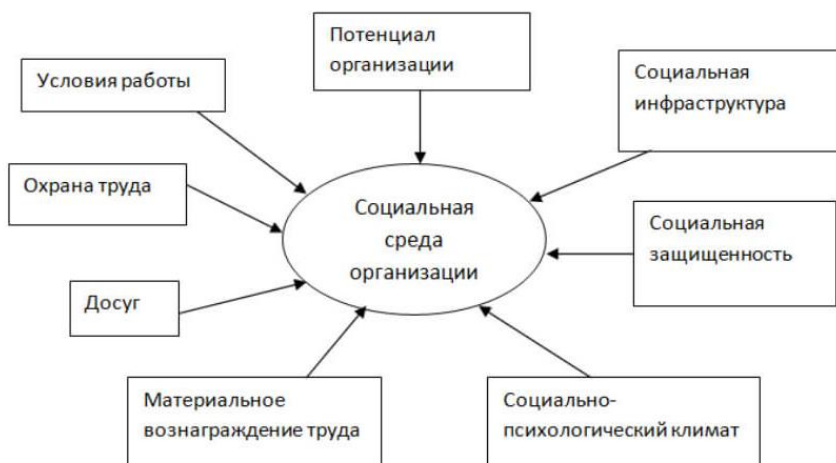


Рис. 1. Социальная сфера организации и ее составляющие [4]

Для того чтобы избежать ошибок и повысить уровень социальной сферы организации необходимо регламентировать следующие аспекты её социальной культуры [см. 1-8]:

1. Плавающие гибкие графики (для удобства каждого сотрудника, в соответствии с его личной жизнью);
2. Свобода слова на предприятии (дать сотрудникам возможность самостоятельно решить проблемы, внести свой вклад в развитие, показать свои идеи по повышению производительности труда и т.д.);
3. Развитие рабочих мест (современное оборудование, программы, т.д.);
4. Создание положительных условий труда и отдыха (хорошее освещение, климат контроль, корпоративный автомобиль, современная мебель, хороший ремонт в помещении и т.д.);
5. Повышение уровня знаний сотрудника (обучение, переквалификация, повышение квалификации, переобучение и т.д.);
6. Материальная стимуляция сотрудников (достойная заработная плата, премирование, мат. помощь и т.д.).

В каждой компании существуют свои потребности для улучшения социальной жизни работников, именно поэтому желательно исследовать, контролировать и всячески поддерживать влияния тех или иных стимулов на трудовую активность [2].

### **Цели и задачи социальной сферы предприятия**

Основные цели и задачи социальной среды [см. 7]:

Цель 1. Благоприятные условия труда сотрудников, необходимо предоставить такую атмосферу, чтобы работник гордился и искренне переживал за компанию, как за собственное детище. Чтобы сотрудник был настроен положительно по отношению к своей работе и дорожил своим местом.

Задачи необходимые решить по данной цели: повышение положительного имиджа компании; укрепление организации на рынке труда; поддержка корпоративной культуры, командности кадров; развитие в сотрудниках ценностей и идеалов организации; обратная связь работнику, информирование о всех льготах и перспективах ему положенных; прозрачность бизнеса перед сотрудником, информационная доступность; разработка новых действенных методов социальной политики.

Цель 2. Совершенствование льгот, предоставляемых в рамках социальной политики, а так же адресной помощи, за которой обращаются работники.

Задачи к цели: усовершенствование затрат на социальную помощь работников, увеличение личных адресных компенсаций (введение индивидуальных соцпакетов); введение единых регламентов формирующих принципы выплаты социальных пакетов.

Цель 3. Привлечение, мотивация и сохранение на рабочем месте квалифицированных, эффективных специалистов, для реализации планов компании.

Задачи необходимые для осуществления поставленной цели: для привлечения и сохранения нужных компании кадров, которые смогут достичь производственные результаты, необходимо поддерживать баланс в коллективе и сформировать мотивационный соцпакет; максимально увеличить уровень удовлетворенности трудовой жизни и рабочий процесс.

Цель 4. Ведение финансовой отчетности по предоставлению социальных льгот и услуг.

Задачи для реализации данной цели: создание учетных реестров по предоставляемой материальной помощи; ведение мониторинга и анализа этих учетных данных; мониторинг психологического климата в команде, регистрация и изменение реестров нуждающихся в той или иной помощи; создать взаимодействие кадровой и социальной политики; мониторинг рынка труда, для развития конкурентоспособности кадров предприятия.

### **Оценка эффективности социальной сферы**

Оценка эффективности социальной сферы достаточно трудоемкий процесс, не имеющий технологии. Эта отрасль лишена единого мнения оценки, четкой методики, отсутствует этапность и единообразие при выполнении действий.

В большой организации, как выявили специалисты, отсутствует общий документооборот с дочерними предприятиями, филиалами с центральным офисом. В связи с этим очень сложно оценить сложившуюся ситуацию и доподлинно оценивать эффективность на местах. Поэтому разнятся показатели одной и той же компании в регионе, где положение складывается благоприятно и в периферии, где наблюдается отрицательная картина (неудовлетворенность рабочим процессом, текучесть кадров и т. д.) [8].

Единство технологии в оценке социальной сферы помогает решить такие задачи, как:

- определение необходимых мер по урегулированию социально-психологических конфликтов;

- унификация технологических процессов;
- делегирование ответственности по социальным вопросам;
- демократия и открытость информации для всех членов реализующих социальную программу.

Чтобы оценить эффективность социальной сферы необходимо проводить тесты-опросы удовлетворенности сотрудников на местах в подразделениях. А также давать респондентам обратную связь, по итогам тестирований [2].

Для стандартизации технологических процессов социальной сферы необходимо внедрение следующих этапов:

- установление правил социального обеспечения;
- утверждение контролирующих лиц;
- обучение контролирующих лиц в рамках социального проекта;
- проведение социальных программ;
- мониторинг, модернизация, контроль и оценка проводимых социальных программ, в дальнейшем отслеживание результативности от проводимых мероприятий.

Итогом всех проводимых усилий должны стать следующие результаты [1]: повышение имиджа фирмы; расширение сегмента целевой аудитории; прирост прибыли; улучшение лояльности фирмы на рынке руда; позитивная динамика репутации фирмы в обществе.

### **Выводы**

Подводя итоги можно сказать, что основная деятельность социальной политики предприятия – это организация роста прибыли бизнеса, качество труда работников, повышение эффективности трудящихся, агитация работников к повышению квалификации или переквалификации, увеличение числа квалифицированных работников, а так же привить любовь и верность своему предприятию.

За социальную политику отвечают собственники бизнеса, руководители, управляющие, социальные службы и профсоюзные организации, которые должны анализировать социальную атмосферу предприятия и предлагать основные направления реализации социальной политики, решая вопросы ее финансирования.

### **Библиографический список**

1. Ворожейкин И.Е. Управление социальным развитием организации: Учебник. – М.: Инфра - М.
2. Оксинайд, К. Э. Управление социальным развитием и социальная работа с персоналом организации : учебно-практическое пособие : учебное по-

собрание для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальностям "Управление персоналом" и "Менеджмент организации" / К. Э. Оксина ; [Оксина К. Э., Розина Е. В.] ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. – Москва : Проспект, 2012. – 63 с. – (Управление персоналом: теория и практика). – ISBN 978-5-392-02956-3. – EDN QUZYOZ.

3. Плюхина, А. А. Социальная политика современной России: проблемы и тенденции развития / А. А. Плюхина // Экономический журнал. – 2015. – № 4(40). – С. 36-42. – EDN VOXRGD.

4. Какунина, А.А. Факторы социального развития промышленного предприятия / Какунина, А.А., Аракелова З.Г. // Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами : материалы III Международной научно- практической конференции (г. Донецк, 19 апреля 2017 г.) – Донецк: ДОННТУ, 2017. – Том 3. – С. 176-180.

5. Сорочайкин, И. А. Основные теории и подходы к управлению персоналом / И. А. Сорочайкин, И. А. Сажин, С. М. Анпилов // Экономика, финансы и управление в современных условиях : Международный сборник статей / Под общей редакцией А.Н. Сорочайкина. Том Выпуск 10(12). – Самара : Самарский государственный университет, 2011. – С. 157-168. – EDN SDIYER.

6. Криворучко, В. И. Совершенствование управления социальной сферой крупных промышленных предприятий / В. И. Криворучко, А. В. Дерябин, А. Ю. Коваленко // Корпоративная экономика. – 2021. – № 1(25). – С. 4-11. – EDN KTHQMB.

7. Тужба, Э. Н. Социология конфликта / Э. Н. Тужба. – Москва : РУСАЙНС, 2018. – 130 с. – ISBN 978-5-4365-2599-0. – EDN XVZNAL.

8. Вахабов, А. Социальное развитие как условие экономического роста / А. Вахабов // Наука и мир. – 2017. – № 3-3(43). – С. 14-15. – EDN YHXBKT.



## **РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА ОРГАНИЗАЦИИ (ОБЗОР ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ)**

***Аннотация.** Стратегическое планирование определяет уровень конкурентоспособности организации, её потенциал в деловом сотрудничестве, оценивает предпочтения партнеров по финансово-экономическим отношениям, потенциал и угрозы компании, сильные и слабые стороны текущей деятельности и возможность внесения корректировок.*

*Аналитический обзор ряда исследований обуславливает следующее предположение: наличие конкурентного стратегического плана само по себе не гарантирует успех, но системное развитие и внедрение стратегического плана создаёт ряд возможностей для развития деятельности организации и снижает риски принятия неправильных решения.*

***Ключевые слова:** стратегическое планирование; разработка плана; стратегия; менеджмент; управление организацией; стратегическое управление*

Изучение заявленной проблематики показывает, что в научном обороте находятся различные трактовки рассматриваемых понятий и их классифицирующие признаки. Невзирая на разнящееся понимание сущности стратегии и стратегического планирования, большинство исследователей подчеркивает: стратегический план организации, в основном, вырабатывается в условиях ограниченного объема ресурсов предприятия и динамично изменяющихся условиях окружающей среды. Последний аспект наиболее важен для современного состояния российской экономики, находящейся под беспрецедентным санкционным давлением недружественных стран.

Изменчивость экономического развития, выражающаяся в рисках и угрозах, «требует более тщательной и выверенной оценки экономической конъюнктуры, определения релевантных механизмов превентивного реагирования на возникающие риски и угрозы» [1].

Согласно мнению исследователей стратегическое планирование представляет собой процесс определения целей и приоритетов, по

наиболее важным направлениям развития организации на длительную перспективу или на средний срок с одновременным формированием основ механизма их реализации [2].

В работе Хасанова М.А. определено, что «Главной целью применяемых методологий формирования стратегии развития должно быть разработка системы правил, положений по принятию управленческих решений, которыми предприятие, организация должен руководствоваться в своей деятельности и принятию соответствующих мер и действий по обеспечению их выполнения и принятой стратегии развития» [3].

Авторский подход Мазалова Н.А. к стратегическому планированию и управлению развитием промышленных предприятий и корпораций, функционирующих в границах рыночного пространства промышленного предпринимательства, формулирует цель стратегии как «наращивание в общем выпуска промышленной продукции доли продукции смешанного (промежуточного) уровня конкурентоспособности, которая может быть реализована как на внутреннем, так и на внешнем рынках» [4].

Разработка стратегического планирования организации включает в себя несколько этапов: определение миссии и целей организации; анализ внешней и внутренней среды организации; выбор стратегического плана; реализация стратегии; контроль выполнения на основе оговоренной системы оценки.

В момент зарождения компании и формирования ее на рынке закладывается основа её миссии и целей. При этом под миссией понимается философию компании и смысл её существования.

В миссии компании закладывают ценности организации, ее направленность и подготовленность к удовлетворению потребностей целевого сегмента рынка, а цель представлена в виде тренда по четкому исполнению миссии, которая основывается на её исполнении в определенном временном параметре с учетом измеримости исполнения, а также заинтересованности собственников предпринимательского проекта.

Рыночная экономика, характеризующаяся нестабильностью, требует от хозяйствующих субъектов необходимости видоизменяться и приспособляться к изменяющейся среде. Как правило, адаптация к меняющимся условиям рынка происходит с применением анализа деятельности предприятия и последующего принятии ответственного управленческого решения [см. 5].

При современном уровне компьютеризации проведение стратегического анализа внешней и внутренней среды с использованием методов SWOT-анализа и PEST анализа, в сочетании с экспертным методом, нормативным методом и методом оптимизации плановых решений, позволяет оперативно сделать выводы позволяющие прогнозировать и корректировать риски, оказывающие влияние на хозяйственную деятельность [см. 6-8].

Таким образом, менеджер, применяя вышеуказанную методологию, получает информационную базу и может принять ответственное решение для перевода организацию на более качественный уровень стратегического планирования, что даст возможность расширить внутренние возможности, увеличить уровень конкурентоспособности и привлечь сторонние инвестиции.

Рассмотренные теоретические исследования и практики рекомендуют заинтересованным лицам разрабатывать стратегический план таким образом, чтобы он оставался актуален на протяжении длительного времени, целостным для эффективной его реализации, а также должен иметь возможность для оперативного внесения корректировок в случае необходимости.

Для оценки выбранной стратегии необходимо получить ответ на вопрос: «Дает ли возможность данная стратегия достигнуть поставленных целей?». Сопоставление полученного ответа с экономическими показателями, затрагивающие финансовые показатели в сравнении до реализации стратегии и после, и будет виден заложенный итог.

Таким образом, для оценки стратегического плана необходимо применять два подхода: первый – целевой, то есть, были ли достигнуты изначально обозначенные цели, и второй – затратный, где оценивается количество издержек на полученный доход.

Исходя из вышеизложенного, следует вывод, что стратегическое планирование, как инструмент повышения эффективности менеджмента в организации имеет ряд этапов, которые берут начало от определения миссии и целей компании и заканчиваются оценкой реализованного бизнес плана по двум подходам – целевому и затратному. Стратегический план имеет ряд классификаций и в зависимости от целей компании и подбирается с возможностью корректировки в ходе реализации.

Стоит согласиться с мнением Сезоновой О.Н. и Афанасьевой Л.А., что «значимость стратегического управления носит многоаспектный характер», где актуален аспект «функционирования системы стратегического менеджмента» с высокой ролью «в обеспечении долгосрочной

эффективности хозяйственно-экономической деятельности, снятии существенной степени неопределенности в долгосрочных перспективах функционирования предприятия, оптимизации использования ресурсного потенциала, достижении устойчивости на конкурентном рынке, согласовании текущего конкурентного положения и долгосрочных целей развития» [9].

Вывод: наличие конкурентного стратегического плана само по себе не гарантирует успех, т.к. хозяйствующий субъект, использующий конкурент его в своей деятельности, может попасть в негативную экономическую ситуацию из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. Однако, системное развитие и внедрение стратегического плана создаёт значительные возможности для развития успешной деятельности организации: принимая обоснованные и запланированные решения, собственники и менеджмент снижают риски принятия неправильных решения из-за ненадлежащего потока информации из внутренней и внешней среды.

### **Библиографический список**

1. Орлова, Л. Н. Учет рисков и угроз международной экономической конъюнктуры при разработке стратегических планов социально-экономического развития / Л. Н. Орлова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 11-2. – С. 301-308. – DOI 10.17513/vaael.1425. – EDN NZOTUI.

2. Ушакова, О. А. Стратегическое планирование : Учебное пособие / О. А. Ушакова, О. А. Иневатова, С. А. Дедеева. – Оренбург : Оренбургский государственный университет|ЭБС АСВ, 2015. – 258 с. – ISBN 978-5-7410-1342-7. – EDN XQAJZB.

3. Хасанов, М. А. Основы построения разработки плана стратегии развития предприятий и организаций и его роль в обеспечении развития экономики / М. А. Хасанов // Управление. Экономический анализ. Финансы, Уфа, 23–24 апреля 2018 года / Под общ. ред. И.Р. Кошегуловой. – Уфа: Редакционно-издательский комплекс УГАТУ, 2018. – С. 77-83. – EDN YMMWCL.

4. Мазалов, Н. Е. Стратегия управляемого развития - основная стратегическая альтернатива управления развитием промышленных предприятий и корпораций / Н. Е. Мазалов // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2020. – № 8. – С. 68-75. – EDN TOEGZI.

5. Ковалева, А. В. Совершенствование системы внутрифирменного планирования деятельности промышленных предприятий / А. В. Ковалева, А. И. Бородин, А. Н. Сорочайкин. – Самара : Самарский государственный университет, 2013. – 216 с. – ISBN 978-5-86465-590-0. – EDN MMSUKC.

6. Алгоритм формирования и реализации стратегии управляемого развития корпоративных объединений промышленных предприятий на примере

ПАО "ОДК-УМПО" / Н. Е. Мазалов, А. Р. Газыева, Е. С. Григорьева [и др.] // Вестник факультета управления СПбГЭУ. – 2021. – № 9. – С. 29-37. – EDN RNJJOS.

7. Нестеренко, И. Н. Теоретические основы разработки стратегического плана развития организации / И. Н. Нестеренко, В. Г. Романова // Актуальные вопросы современного менеджмента: теория, методология, практика : Сборник трудов участников международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 10 июня 2020 года / Под редакцией В.В. Некрасовой, А.А. Горбачевой. – Ростов-на-Дону: Южно-Российский институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (ЮРИУФ РАНХиГС), 2020. – С. 75-78. – EDN CZIAYZ.

8. Кисельников, Е. А. Оценка стратегии повышения эффективности функционирования предприятий машиностроения на основе капитализации прибыли / Е. А. Кисельников, А. Н. Сорочайкин, Н. М. Тюкавкин // Вестник Самарского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2013. – № 4(105). – С. 34-42. – EDN RFUOFN.

9. Сезонова, О. Н. Роль стратегического управления в обеспечении устойчивого развития организации / О. Н. Сезонова, Л. А. Афанасьева // Основы экономики, управления и права. – 2021. – № 6(31). – С. 39-45. – DOI 10.51608/23058641\_2021\_6\_39. – EDN FJETSU.

**КУЗНЕЦОВА Ксения Валентиновна**  
*магистрант, e-mail: kseniakuz0206@mail.ru*  
*Самарский университет государственного управления*  
*"Международный институт рынка"*

## **ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

***Аннотация.** В данной работе рассматривается кадровый потенциал организации, проанализировано понятие и сущность кадрового потенциала и рассмотрена кадровая политика и организация управления кадровым потенциалом.*

*Отражена актуальность темы, т.к. эффективная работа предприятия в современных условиях рыночных отношений невозможна без создания эффективного механизма управления развитием его кадрового потенциала, а так же научной проработки методов кадрового обеспечения.*

***Ключевые слова:** кадровый потенциал; организация; управление персоналом; трудовые ресурсы; рынок труда*

### **Введение**

Создание производства постоянно связано с людьми, действующими на предприятии. Одним из ключевых условий социально-экономического развития и повышения конкурентоспособности любой компании является обеспеченность его квалифицированной рабочей силой, а также степень ее мотивации. Выработке стратегии формирования организации логически предшествует анализ потенциала трудового ресурса. Строгие принципы компании, оптимальные системы и процедуры играют значительную роль в управлении персоналом. Впрочем, производственный успех зависит от знаний, компетентности, квалификации и от конкретных людей, их дисциплины, мотивации, таланта решать проблемы, восприимчивости к обучению.

В условиях современности именно люди рассматриваются как главный ресурс организации. Они считаются основной производительной силой общества.

## Понятие и сущность кадрового потенциала

В высококонкурентной и быстроменяющейся рыночной среде деятельность каждого хозяйствующего субъекта связана с человеческими ресурсами. Термин «потенциал» происходит от латинского слова «*potentia*», что означает скрытые возможности, могущество, сила. Многообразие трактовок термина «потенциал» связано с тем, что он считается источником средств, возможностей, резервов, которые могут быть использованы (созданы) для решения любой задачи, что позволяет применять этот термин к различным областям деятельности человека в зависимости от того, о чем идет речь.

Под кадровым потенциалом следует понимать способность персонала учреждения выполнять свои обязанности таким образом, чтобы учреждение функционировало эффективно. Причем под потенциалом можно понимать не только те способности, которые уже выявлены и вполне понятны, но и те, что проявляются в определенных обстоятельствах, когда на сотрудника оказывает влияние какой-либо внешний фактор.

Так и формируется кадровый потенциал, который включает в себя:

- динамику различных моментов жизни коллектива;
- динамику развития личности;
- интеграцию коллектива и личности;
- общую производительность коллектива;
- профессионализм сотрудников, их навыки, опыт, уровень знаний в целом, квалификацию;
- развитие личности в плане творчества, самообучения и др.

Отметим, что существуют множество точек зрения на раскрытие сущности кадрового потенциала [см., например, 1-2].

К примеру, Аксенова А.А. [3] отмечает, что кадровый потенциал – это некий процесс движения, в рамках которого происходит взаимодействие элементов коллектива через призму оценки качества таких членов коллектива, их системы целеполагания, способности делать выбор и пр.

По мнению Смирновой П.В. [4] под кадровым потенциалом следует понимать некую характеристику трудового коллектива, которая определяет способность такого коллектива выполнять свои профессиональные обязанности, достигая конкретных целей и решая конкретные экономические и социальные задачи, раскрывая тем самым реальные способы реализации работников коллектива, проявления их личностных качеств, которые позволяют наиболее эффективно выполнять свои трудовые обязанности.

Н.Ю. Божков [5], изучая понятие кадрового потенциала, отмечает, что кадровый потенциал есть элемент человеческого капитала, который применяется к экономической деятельности. Т.е. кадровый потенциал, по сути, есть некая совокупность отношений разного рода, которые возникают в ходе организации труда как между людьми, так и между различными видами капитала.

И.И. Исаченко с соавторами [6] выделяют широкое и узкое понятие кадрового капитала. Например, в широком смысле кадровый капитал, по их мнению, есть навыки и опыт работников, которые могут быть эффективно применены в различных сферах деятельности конкретного предприятия для достижения его целей – как правило, финансовых. В узком же смысле кадровый потенциал есть места, которые в настоящее время вакантны, т.е. на них могут быть подобраны эффективные специалисты в конкретных целях предприятия.

В целом можем отметить, что кадровый потенциал есть некие способности работников предприятия, которые могут быть мобилизованы с целью решения конкретных задач предприятия и, соответственно, достижения целей.

На наш взгляд, наиболее точное и глубокое определение дает Е. В. Маслов [7]. Потому что автор говорит о том, что помимо того, что потенциал человеческих ресурсов представляет собой совокупность способностей и навыков работников организации, использование которых способствует наиболее эффективному достижению целей, он включает в себя еще и квалификации, знания, способности и опыт сотрудников, которые в совокупности позволяют компании достичь желаемых финансовых результатов.

Особенность кадрового потенциала состоит в том, что он – не постоянен, соответственно, требует внимания и анализа на постоянной основе. В том числе изменение кадрового потенциала связано с тем, что предприятие в результате работы с кадрами решает свои задачи, либо подбирает персонал под новые задачи и цели, что требует его обновления в результате конкретных управленческих решений.

Таким образом, понятие кадрового потенциала охватывает различные аспекты исследования.

С одной стороны, экономическая теория чаще рассматривает ее связь с управлением персоналом организации, с управлением ее деятельностью. С другой стороны, социология экономики, делая акценты на экономических аспектах кадрового потенциала, отмечает, что кадровый потенциал есть человеческий потенциал, трудовые ресурсы и трудовая сила.



## **Кадровая политика и организация управления кадровым потенциалом организации**

Исследователи, занятые изучением вопроса кадрового потенциала, отмечают, что управление человеческими ресурсами и кадровый потенциал – тесно связанные между собой понятия.

Так, управление человеческими ресурсами – это сложный процесс, включающий в себя множество аспектов. А управление кадрами – это есть целенаправленная деятельность руководящего состава предприятия, менеджеров и иных управленцев, определяющих стратегию развития предприятия и концепцию его деятельности в целом.

На деле управление кадрами включает в себя:

- создание кадрового резерва;
- определение, формирование и внедрение системы управления кадрами;
- разработка и реализация краткосрочных и долгосрочных задач коллектива;
- маркетинг кадров предприятия;
- определение потребности учреждения в новых кадрах или повышения квалификации уже задействованных кадров.

Однако кадры – это люди, людям свойственны различные черты характера, психологические особенности, поведенческие и пр., во многом определяющие поведение таких кадров в коллективе.

Соответственно, предмет управления персоналом – это отношения сотрудников предприятия между собой, которые руководство может эффективно использовать в организации деятельности предприятия и достижения целей предприятия.

Ряд авторов в эффективном обучении персонала и наличии грамотной трудовой мотивации видит основную цель управления кадрами [8].

Как отечественные, так и зарубежные ученые рассматривают кадровый потенциал с двух позиций: с точки зрения его формирования и с точки зрения его использования

Процесс формирования кадрового потенциала заключается в том, что незанятое население проходит подготовку к труду путем усвоения новых навыков и знаний, и тем самым включается в материальное производство.

Чтобы кадровый потенциал мог быть реализован, при его планировании следует учитывать следующие особенности [см. 1-8]:

- социальное положение;
- профессиональные качества и квалификация;
- психофизические особенности;

- нравственные и моральные качества и др.

Кадровый потенциал будет качественным, если при его формировании были учтены характеристики, соответствующие профессионально-квалификационным характеристикам действующих работников конкретного предприятия.

Под использование кадрового потенциала понимается реализация навыков и способности выполнять определенную работу конкретным работником и персоналом компании в целом.

Рациональным использование кадров будет тогда, когда будут созданы такие условия, в которых персонал сможет повысить качество и содержательность своего труда, его характеристики и показатели в условиях адекватного вклада каждого сотрудника в решение задач предприятия и достижение им поставленных целей. Имеется ввиду то, что у предприятия могут быть самые эффективные и современные мощности, которые бы, безусловно, позволили достичь необходимых результатов деятельности предприятия, однако отсутствие грамотного использования потенциала персонала делает использование таких мощностей не эффективным, и производственный процесс не может осуществляться в соответствии с целями и задачами предприятия.

Использование кадрового потенциала и в целом возможностей сотрудников будет эффективным, если предприятие выполнит следующее:

- определит нормы труда для каждой должности в штатном расписании;
- применит эффективные современные метод организации труда;
- проведет аттестацию сотрудников на предмет их соответствия занимаемой должности;
- введет оптимальные графики труда, которые будут учитывать и потребности предприятия, и особенности сотрудников предприятия и др.

По сути, формирование и использование кадрового потенциала невозможно без влияния этих процессов на систему внутренних и внешних факторов функционирования предприятия, где внешние факторы – это условия внешней среды, на которые само предприятие никаким образом повлиять не может, а внутренние – те, что находятся под непосредственным влиянием деятельности компании и ее политики по отношению к труду, производству, персоналу и пр.

Таким образом, все приведенные нами авторы дают разные определения кадрового потенциала, но каждый из них говорит, что кадровый потенциал, представляет собой некий резерв, использование кото-

рого способствует более эффективному достижению целей организации.

На формирование и использование кадрового потенциала оказывает влияние целая система внешних и внутренних факторов. Задача реализации кадрового потенциала состоит в более полном выявлении и реализации способностей каждого работника, усилении творческого и содержательного характера труда, поднятии профессионально-квалификационного уровня работников.

### **Библиографический список**

1. Развитие персонала - как одна из важнейших стратегических функций отдела по управлению персоналом в современной организации / Л. А. Афанасьева, С. А. Халитова, Е. М. Постникова, А. Г. Горожанкина // Основы экономики, управления и права. – 2020. – № 3(22). – С. 35-40. – DOI 10.51608/23058641\_2020\_3\_35. – EDN SICKKP.

2. Сорочайкин, А. Н. К построению общей теории управления персоналом / А. Н. Сорочайкин, В. М. Цлаф // Вестник Самарского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2012. – № 1(92). – С. 98-107. – EDN PJFMKD.

3. Аксенова, А. А. Управление кадровым потенциалом муниципальной службы в современных условиях / А. А. Аксенова // Молодой ученый. – 2017. – № 22(156). – С. 234-237. – EDN YRMPFV.

4. Смирнова, П. В. Повышение эффективности деятельности предприятий на основе развития кадрового потенциала : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Смирнова Полина Владимировна. – Королев, 2011. – 25 с. – EDN QHMXTH.

5. Божков, Ю. Н. Формирование инновационной системы управления человеческим капиталом промышленного предприятия : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами; управление инновациями; региональная экономика; логистика; экономика труда; экономика народонаселения и демография; экономика природопользования; экономика предпринимательства; маркетинг; менеджмент; ценообразование; экономическая безопасность; стандартизация и управление качеством продукции; землеустройство; рекреация и туризм)" : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономиче-

ских наук / Божков Юрий Николаевич. – Белгород, 2015. – 22 с. – EDN ZPWWTL.

6. Управление человеческими ресурсами : учеб. пособие / И.И. Исаченко, О.И. Елизарова, Е.А. Кондрусь, И.С. Машинская ; Моск. гос. ун-т печати имени Ивана Федорова. — М. : МГУП имени Ивана Федорова, 2013 — 206 с.

7. Маслов, Е. В. Управление персоналом предприятия / Е. В. Маслов. – Москва; Новосибирск : ИНФРА-М; НГАЭиУ, 1999. – 312 с. – ISBN 5-7014-0037-9. – EDN OTGLRH.

8. Соколова Л., Тишина Т. Современному производству одинаково нужны и профессиональные менеджеры и квалифицированные рабочие // Человек и труд. - 1999. - № 10. С. 80-82.

**ОЛЕЗОВА Елена Ивановна**  
студентка, lena.ivanchina.96@gmail.com  
Самарский университет государственного управления  
"Международный институт рынка"

## **ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОНЯТИЯ «КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА ОРГАНИЗАЦИИ»**

***Аннотация.** Каждая организация придерживается определенного порядка ведения хозяйственной деятельности с применением комплекса различных подходов для достижения основной цели – получение максимума прибыли при минимуме затрат за кратчайший промежуток времени. Кроме того, хозяйствующий субъект выстраивает внутри компании управленческую структуру, которая включает в себя цели, задачи, ценности предприятия. Цели, управленческие подходы, уникальная социальная и психологическая среда организации, система взаимоотношений сотрудников являются основными элементами организационной культуры (корпоративной культуры).*

*Корпоративная культура организации – важная составляющая структуры современного бизнеса, которая включает в себя ценности предприятия, взаимоотношения персонала, имидж, убеждения, помогающие сотрудникам достигать поставленных целей, и многое другое, что обуславливает безусловную актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы.*

*Использование корпоративной культуры необходимо рассматривать в качестве практического инструмента по использованию человеческих ресурсов для достижения задач развития организации. Важным следствием эффективной корпоративной культуры является высокий уровень мотивированности персонала организации.*

***Ключевые слова:** управление персоналом; корпоративная культура; человеческий ресурс; корпоративная среда; мотивированность персонала*

Понятие корпоративная культура имеет латинские корни, однако впервые данное понятие начало использоваться в военном деле в Германии в XIX веке. В последующем термин «корпоративная культура» вошел в промышленную сферу.

Развитие понятия «корпоративная культура» связано с известным экономистом Э. Мейо, который посвятил немало научных трудов изучению данного термина. Э. Мейо в своих трудах особое внимание уде-

лял «чувству групповой сопричастности», которое необходимо развивать в коллективе организации [см. 1].

М. Далтон исследовал причины возникновения культур и субкультур в организации в естественной среде [см. 2]. Английские ученые традиционно рассматривают организации как элементы культурных систем.

Более полное понятие «корпоративная культура» сформировалось в России лишь в 1980-х гг. В тот период активно изучалась корпоративная культура как естественное явление в организациях, а также факторы, оказывающие влияние на её развитие. В результате активного изучения отечественными и зарубежными исследователями проблематики корпоративной культуры возникли различные определения данного термина [см., например, 3].

Э. Шейн рассматривал организационную структуру предприятия как совокупность получаемых представлений об организации при решении вопросов, связанных с адаптацией сотрудников предприятия к новым условиям работы [4].

В. А. Спивак [5] определял корпоративную культуру как комплекс положений, которые усваиваются всеми сотрудниками организации и отражаются в культурных ценностях компании. Данные ценности мотивируют сотрудников на целесообразные правила поведения.

Г. П. Зинченко [6] с соавторами приравнивали понятие корпоративной культуры к инновационным преобразованиям. Ученные в своих трудах полагали, что инновационные преобразования позволяют сделать человеческий ресурс приоритетным среди других видов ресурсов.

Таким образом, корпоративная культура характеризуется как сложное и многогранное понятие, которое не имеет одного общепринятого толкования. Корпоративная культура является одним из важнейших элементов стратегического управления предприятием. Обобщив мнения рассмотренных ученых, следует отметить, что корпоративная культура организации включает в себя нормы, правила ценности компании, которые приняты и исполняются ее сотрудниками. Иными словами, корпоративная культура представляет собой систему норм и ценностей, которые действуют в каждой определенной организации.

Часто, сотрудники и руководство не задумываются о корпоративной культуре организации. Ведь, формирование корпоративной культуры начинается с выявления ценностей предприятия, установления норм поведения и взаимоотношений между сотрудниками. Данный

процесс протекает постепенно, закрепляя каждое правило и норму поведения персонала в собственном корпоративном кодексе.

Корпоративная культура основывается на двух направлениях:

- формальная система ценностей компании;
- неформальная система ценностей организации.

Под формальной системой ценностей организации понимается создание ценностей руководством компании при разработке стратегий развития, различного рода инструкций, корпоративной культуры и других аналогичных способов.

Неформальная система ценностей представляет собой одну из форм среды трудового коллектива внешнего характера. Данное направление основывается на применении социальных и психологических знаний, посредством которых становится возможным выявление места в организации каждого сотрудника предприятия. Внутри организации знания позволяют определить сотрудников-лидеров и установить эффективные взаимоотношения среди персонала компании.

Роль корпоративной культуры заключается в благоприятном и доверительном установлении отношений между сотрудниками организации и клиентами. Каждый сотрудник организации ощущает причастность к общему большому делу, достижению эффективных результатов в соответствии с целью предприятия [7]. В таком случае, как правило, персонал выполняет свои обязанности добросовестно, быстро и с особой внимательностью. Ещё одним положительным моментом влияния корпоративной культуры на деятельность компании, можно назвать скорость вливания новых сотрудников в коллектив. Именно благодаря корпоративной культуре сотрудники предприятия быстрее адаптируются и начинают выполнять свои функции, что непосредственно сказывается на деятельности организации.

Каждая корпоративная культура придерживается основных принципов (рисунок 1.)

Корпоративная культура основывается на научных исследованиях в области философии, социологии, экономики и психологии, что характеризует научный подход в изучении данной проблематики.

Корпоративной культуре характерна системность в разработке мероприятий, формирование структуры взаимоотношений и прочее. Систематизируя процессы, организация решает ряд проблем, мешающих нормальному развитию предприятия.

В корпоративной культуре основную роль отводят человеку как личности, поэтому принцип гуманизма особо актуален в данной системе.

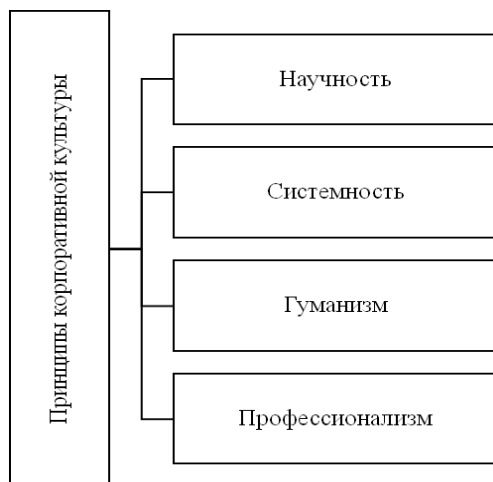


Рис. 1. Принципы корпоративной культуры [8]

Рассмотрим функции корпоративной культуры.

**Имиджевая функция.** Корпоративная культура организации позволяет сформировать успешный образ компании для потенциальных покупателей, конкурентов и общества.

**Мотивационная функция.** Продуманная корпоративная культура содержит мотивационные элементы, которые способны стимулировать персонал к повышению работоспособности и улучшение личных результатов в деятельности предприятия.

**Идентифицирующая функция.** Корпоративная культура позволяет каждому сотруднику ощутить свою значимость в организации, что положительно сказывается на самооценке персонала.

**Адаптивная функция.** В корпоративной культуре закладываются основы адаптации сотрудников и от того, насколько логичны и последовательны этапы вхождения в новый коллектив, зависит успешность всего предприятия.

**Управленческая функция.** Корпоративная культура создает определенные правила и нормы с помощью которых совершенствуется управления организацией.

**Системообразующая функция.** Корпоративная культура включает в себя совокупность процессов, упорядоченных по определенным направлениям и систематизирующих в единое целое.

**Маркетинговая функция.** Корпоративная культура осуществляет маркетинговую функцию путем позиционирования предприятия на



рынке. От того, как компания взаимодействует с поставщиками и покупателями зависит величина получаемой прибыли.

Процесс разработки корпоративной культуры осуществляется лицами, обладающими всеми знаниями и навыками в данной области. Следовательно, принцип профессионализма в корпоративной культуре позволяет квалифицировано определить порядок действий руководства и сотрудников для достижения поставленных целей [9].

При формировании корпоративной культуры особое значение отводится отрасли, в которой осуществляется деятельность организации. Часто, тип корпоративной культуры сопряжен с особенностями хозяйственной деятельности. Для государственных учреждений и производственных организаций более характерна чётко установленная и логичная корпоративная культура. Для отраслей информационно-цифровой и технологичной направленности, которым необходимо оставаться на передовых позициях, высокое значение имеет индивидуальность сотрудников и гибкость в корпоративной культуре.

В процессе деятельности, предприятие имеет возможность внести коррективы в свою корпоративную культуру или кардинально ее изменить, однако данные действия требуют взвешенного профессионального подхода: необходимо сформировать чёткий план изменений в корпоративной культуре, при этом принимая во внимание все её направления развития.

Актуальным вопросом в данной проблеме становится рассмотрение процесса привлечения сотрудников, их развитие, обучение, наличие гибких графиков, возможностей карьерного роста, имиджа предприятия и системы взаимоотношений внутри коллектива.

Немаловажным становятся определение путей мотивации сотрудников к эффективному выполнению своих обязанностей. Внесение изменений в корпоративную культуру компании должно осуществляться постепенно, с соблюдением порядка и оценки эффективности результатов на каждом этапе проводимых изменений.

Необходимо отметить, что российская ментальность предопределяет свою специфику в реализации стратегии управления персоналом [10].

Правильно сформированная корпоративная культура способна привлечь потенциальных сотрудников, улучшить климат внутри существующего коллектива, снизить уровень текучести кадров. Всевозможные льготы, премии, обеды за счёт организации, иные стимулы и коммуникации способны сформировать эффективную корпоративную культуру организации.

В современной экономике выделяют четыре основных типа корпоративных культур организации. Для одних организаций первостепенную важность имеет контроль и стабильность, а для других актуальна гибкость во всех отношениях. Одни организации фокусируются на персонале, их комфортности и обеспеченности, для других важен имидж и работа с клиентами [11]. Корпоративная культура может существенно различаться как в сравнении нескольких организаций, так и отделов внутри одной компании.

Рассмотрим четыре типа корпоративной культуры организаций, согласно положениям К. Камерона, Р. Куинна [12]:

- иерархическая культура;
- рыночная культура;
- клановая культура;
- адхократическая культура.

Изучим каждую из упомянутых выше типов корпоративной культуры.

Иерархическая корпоративная культура представляет собой четко структурированную культуру, базирующуюся на установленных правилах и процессах способных обеспечить стабильный и эффективный результат. В данной культуре предполагается, что управленческое звено без проблем решает поставленные задачи, а остальные сотрудники обладают всеми знаниями и навыками для выполнения своих обязанностей. В иерархической корпоративной культуре основу формируют традиционные ценности и единообразие во всех происходящих процессах. Твердое управление организацией затрудняет коммуникационные связи между отделами. Кроме того, в иерархической корпоративной культуре высокая конкуренция и медленный карьерный рост.

Рыночная корпоративная культура предусматривает направленность на достижение поставленных целей путем приобретения конкурентных преимуществ. Данный вид корпоративной культуры сосредоточен на обеспечении экономических результатов предприятия посредством формирования конкурентной среды между сотрудниками. В рыночной корпоративной культуре первостепенное место отводится сотрудникам организации, однако не каждому сотруднику комфортно постоянно находится в конкурентной среде [13].

Клановая корпоративная культура основана на дружеских отношениях, лояльности друг к другу, обеспечение равного участия руководителей, управленцев и сотрудников в общем процессе деятельности организации. В данной корпоративной культуре особое значение имеет коллективная работа. Приоритетным для данного типа культуры ставится человек, а также обеспечение потребностей сотрудника органи-

зации и его клиента. Однако, границы между руководителем и подчинёнными не редко размываются, что способствует снижению эффективности деятельности персонала. Ярким примером неформальности в организации является адхократическая корпоративная культура, которая характеризуется гибкостью, нестандартностью, быстрой адаптивностью к изменяющимся условиям хозяйствования. Как правило, в такой структуре осуществляют деятельность сотрудники разной специализации, направленности, объединённые по определенным функциям. Творчество, инициатива, инновационные элементы поощряются внутри адхократической корпоративной культуры. Компании с адхократической корпоративной культурой быстро развиваются, совершенствуются путем поиска творческих решений. Однако, среда адхократической корпоративной культуры нестабильна и подходит далеко не всем потенциальным сотрудникам предприятия.

Таким образом, корпоративная культура организации включает в себя нормы, правила ценности компании, которые приняты и исполняются её сотрудниками. Корпоративная культура является одним из важнейших элементов стратегического управления предприятием.

Роль корпоративной культуры заключается в благоприятном и доверительном установлении отношений между сотрудниками организации и клиентами. Благодаря корпоративной культуре сотрудники предприятия быстрее адаптируются и начинают эффективно выполнять свои профессиональные функции, что положительно сказывается на деятельности организации. Основными принципами корпоративной культуры являются научность, системность, гуманизм и профессионализм.

Таким образом, корпоративная культура воздействует на персонал, модифицирует его поведение в соответствии с теми предпочтениями, которые составляют ее основу. Структура корпоративной культуры объединяет усилия сотрудников для гибкого оперативного и стратегического регулирования на внешние социально-экономические изменения. Значение корпоративной культуры в системе менеджмента весьма существенно, а недооценка ее может приводить к сокращению результативности работы предприятия в целом [14].

### **Библиографический список**

1. Бурганова, Л. А. Теория управления Элтона Мэйно : монография / Л. А. Бурганова, Е. Г. Савкина ; Л. А. Бурганова, Е. Г. Савкина ; Федеральное агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования "Казанский гос. технологический ун-т". – Казань : КГТУ, 2007. – ISBN 978-5-7882-0389-8. – EDN QOHVJH.

2. Шумейко, М. В. Типология корпоративной культуры / М. В. Шумейко // Общество: политика, экономика, право. – 2008. – № 1. – С. 124-131. – EDN NRTPHX.

3. Сорочайкин, А. Н. Философия экономики: в поисках новых подходов / А. Н. Сорочайкин. – Москва : Издательство Московского университета, 2005. – 192 с. – ISBN 5-211-04858-X. – EDN XCNQJT.

4. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. Пер. с англ. / Под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

5. Спивак, В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – Санкт-Петербург : Питер, 2001. – 352 с. – (Ключевые вопросы). – ISBN 5-318-00167-X. – EDN YRDINH.

6. Капитонов, Э. А. Корпоративная культура: теория и практика / Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов ; Э. А. Капитонов, Г. П. Зинченко, А. Э. Капитонов. – Москва : Альфа-Пресс, 2005. – ISBN 5-94280-113-4. – EDN QOENTJ.

7. Исаева, О. М. Управление персоналом : Учебник и практикум / О. М. Исаева, Е. А. Припорова. – 2-е изд.. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 1 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-07215-0. – EDN OAYTJM.

8. Менеджмент : Учебник / А. Л. Гапоненко, Ю. П. Алексеев, М. В. Савельева [и др.]. – 1-е изд.. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 398 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03650-3. – EDN NHXJAQ.

9. Теория менеджмента : Учебник и практикум / В. Г. Антонов, Г. Р. Латфуллин, Н. С. Куканова [и др.]. – 2-е изд., пер. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 665 с. – (Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-4368-9. – EDN ZCFMDB.

10. Sorochaikin, I. A. Personnel management strategy: Russian specific features / I. A. Sorochaikin, A. A. Sorochaikina // Economy, Governance and Lave Basis. – 2019. – No 1(19). – P. 34-38. – DOI 10.51608/23058641\_2019\_1\_34. – EDN RJFULS.

11. Былков, В. Г. Нормирование труда / В. Г. Былков. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство ЮРАЙТ", 2021. – 537 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15058-2. – EDN YPLLBW.

12. Камерон, К Диагностика и изменение организационной культуры / Камерон К., Куинн Р.; пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. - СПб: Питер, 2001. - 320 с.

13. Коргова, М. А. Менеджмент. Управление организацией : Учебное пособие / М. А. Коргова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Издательство ЮРАЙТ", 2020. – 1 с. – (Профессиональное образование). – ISBN 978-5-534-12330-2. – EDN QXQPPD.

14. Лихтанская, О. И. Корпоративная культура как основополагающий фактор успешного развития организации в условиях нестабильности корпоративной среды / О. И. Лихтанская, С. А. Баркова // Социальные и экономические системы. – 2022. – № 6-7(36). – С. 330-338. – EDN EBCDPT.

**ПРОЯЕВА Олеся Анатольевна**  
*магистрант, e-mail: olesa509@rambler.ru*  
*Самарский университет государственного управления*  
*"Международный институт рынка"*

## **ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ФОРМИРОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

***Аннотация.** В текущих социально-экономических реалиях значимое внимание должно уделяться проблеме формирования кадрового потенциала хозяйствующего субъекта, так как от успешного решения которого зависит множество аспектов социально-экономического развития, в том числе, и эффективность деятельности организации.*

*В работе рассмотрены различные характеристики и подходы к формированию кадрового потенциала организации. Эмпирическая база исследования представлена мнениями ученых, которые отражены в тексте работы.*

***Ключевые слова:** управление персоналом; кадровый потенциал; рынок труда; менеджмент; человеческий капитал*

Формирование кадрового потенциала представляет собой приведение в соответствие способностей сотрудников и целей организации. «Задачей системы формирования и управления кадровым потенциалом является не только удовлетворение потребностей организации укомплектовании персонал, но и также удовлетворение профессиональных потребностей самих сотрудников» [1].

Анализ методов работы с формированием кадрового потенциала, которые влияют на благополучие предприятия и его сотрудников является важной, но относительно обделенной вниманием областью исследований в сфере управления человеческими ресурсами и повышения его эффективности. Методы управления формированием кадрового потенциала, принятые современными организациями, оказывают значительное влияние на благополучие их сотрудников, и это влияние в целом скорее положительное, чем отрицательное.

Ряд исследователей определяют устойчивое управление кадровым потенциалом как долгосрочно ориентированные концептуальные под-

ходы и мероприятия, направленные на социально ответственный и экономически целесообразный набор и отбор, развитие, размещение и увольнение сотрудников [2].

Согласно исследования других ученых, грамотное формирование кадрового потенциала относится к социальным и человеческим результатам, которые способствуют продолжению деятельности организации в долгосрочной перспективе, то есть к устойчивости организации [3].

При рациональном и эффективном управлении кадровым потенциалом качество трудовой жизни будет значительно улучшено, а показатели эффективности организации значительно увеличатся. Таким образом, оказывается важным создание условий для возможности развития каждого сотрудника и повышение его профессиональных и личностных компетенций. «Кроме того, важным для сотрудников оказывается и активное участие в процессе принятия решений, адекватные и справедливые компенсации, здоровые и безопасные условия труда. Наличие таких условий обеспечит повышение уровня преданности персонала» [4, с. 38].

Формирование качественных трудовых условий нацелены на повышение результативности и мотивации труда сотрудников. Так, результативность труда представляет собой сочетание мотивации человека к деятельности и достижению целей организации, а мотивация является процессом побуждения человека к определённому поведению и деятельности под воздействием определённых факторов.

Следует также отметить, что «многие руководители уверены, что формирование кадрового потенциала организации происходит за счёт вклада в развитие не только *hardskills* (профессиональные навыки и умения), но и в *softskills* (личные качества). Совершенствование *hardskills* происходит при помощи обучения сотрудников, повышения квалификации, прохождения специализированных курсов и вебинаров. А вот работа над *softskills* представляет собой развитие личных качеств посредством посещения сотрудниками тренингов, приглашение обученных коучей и т. д.» [5].

В современных конкурентных условиях все организации испытывают сложности в разработке грамотной системы мотивации персонала и повышении лояльности работников к организации. Эффективность функционирования организации в целом заключается в степени достижения этой организации намеченных целей.

В основе мотивации лежат потребности человека, которые становятся мотивами. Мотивы определяют поведение, которое рассматривается как цель. Однако сложность реализации мотивации через потреб-

ности обусловлена различиями в оценке индивидуальных потребностей.

Сущность мотивации заключается, прежде всего, в процессе, происходящем в человеке и направляющем его на выполнение поставленных задач. На мотивацию персонала влияют различные стимулы, как материальные, так и нематериальные.

Формы стимулирования персонала могут быть прямыми или косвенными методами поощрения. Метод прямого или денежного поощрения предполагает поощрение работников за счет прямых денежных выплат (премий, премий, прибавок к заработной плате и др.).

Таким образом, по варианту прямого поощрения работник получает определенную денежную сумму по своему усмотрению. К косвенным или не денежным методам мотивации относятся командировочные расходы, скидки на продукцию компании, страхование, оплата обучения персонала, увеличение выходных дней и др. Для того чтобы решить, какой вид поощрения наиболее эффективен в конкретной ситуации, необходимо учитывать существующие возможности компании.

Детальный анализ возможностей поможет опытному HR-менеджеру выбрать метод мотивации. Ведущая функция мотивации связана с общим мировоззрением, убеждениями и идеалами личности. Сама направленность личности предполагает совокупность устойчивых механизмов, направляющих деятельность личности, относительно не зависящих от текущей ситуации. Регулирующая функция мотивации в менеджменте выражается в регулировании поведения работников организации путем направления их действий в соответствии с внутренними побуждениями личности.

Эффективность – это степень достижения целей и предприятия в целом, и отдельных его работников.

Производительность – это не только конечный результат услуги, но и услуга, измеряющая производительность с точки зрения ее доли, которая определяет продуктивность как поведение, отвечающее целям предприятия. Учитывая это определение, важно понимать, что продуктивность зависит от индивидуальных качеств, умственных способностей и желания каждого человека интегрироваться в институциональные цели [6].

Высокий уровень мотивации в любом деле приводит к увеличению общей прибыльности. Поэтому хорошо мотивированные сотрудники могут успешно решать стоящие перед ними задачи [см. 7].

Также важно понимать, что существуют как мотивирующие, так и демотивирующие факторы. В качестве мотивирующих факторов сле-

дует отметить признание производительности труда, возможности личного и карьерного роста, наличие инструментов для работы и повышение безопасности трудовых процессов.

К демотивирующим факторам можно отнести ответственный хаос (когда невозможно определить, кто за что отвечает), ограниченность полномочий для принятия самостоятельных решений, наличие вредных условий, влияющих на здоровье и работоспособность сотрудников.

Мотивация сотрудников позволяет повысить трудовой потенциал. Это также повышает эффективность труда.

К отрицательной мотивации (демотивации) относятся пресечение любой инициативы со стороны работника, увлечение руководства штрафными санкциями, частые замечания по поводу плохого исполнения служебных обязанностей и т.п.

В таких условиях сотрудник находится в нервном напряжении, опасается замечаний и наказания, таким образом, испытывая эмоциональный дискомфорт. И цель его работы будет заключаться только в избегании наказания и поддержания формального порядка. В условиях развитой рыночной экономики огромная роль принадлежит повышению роли личности сотрудника. Именно для этого и разрабатываются соответствующие инструменты мотивации и стимулирования. В первую очередь, это относится к системе поощрений за достигнутые результаты. При этом имеются в виду варианты, как материальной мотивации, так и нематериальной [8].

Соответственно формирование кадрового потенциала базируется на различных методах и инструментах. Их выбор обусловлен общей системой управления и отраслевой спецификой организации.

Классификация методов может быть организационно-управленческой (организационно-управленческой), экономической и социально-психологической в зависимости от направленности воздействия на конкретные потребности [9].

Системы формирования кадрового потенциала также можно разделить на четыре типа: экономические стимулы, управление целями, обогащение труда и участие.

Таким образом, подходы к формированию кадрового потенциала – неотъемлемая часть общей корпоративной культуры предприятия. Это система методов, используемых для мотивации сотрудников к эффективной работе с полной самоотдачей. Кроме того, грамотное формирование кадрового потенциала, если все сделано правильно, позволит ра-



ботодателю быстрее достигать стратегических целей и реализовывать планы развития, а работники будут довольны своей работой.

### **Библиографический список**

1. Терелецкова, Е. В. Оценка эффективности системы управления персоналом в организации / Е. В. Терелецкова, Э. Т. Яхина // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 4-2(74). – С. 190-193. – DOI 10.24412/2411-0450-2021-4-2-190-193. – EDN VFWGSI.

2. Садовникова, Н.О. Развитие кадрового потенциала организации: учебные тексты для специальности «080505.65 - Управление персоналом» / Сост. Садовникова Н.О. – Екатеринбург, 2011. - 70 с.

3. Скороходова, О. Р. Кадровый потенциал: понятие, сущность, основные характеристики / О. Р. Скороходова // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. – 2015. – № 24. – С. 67-71. – EDN UMCROT.

4. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды: учеб. пособ.– М.: Финансы и статистика, 2021. – 544 с.

5. Зорина, Т. П. Понятие кадрового потенциала / Т. П. Зорина, Г. И. Коноплева // Международный студенческий научный вестник. – 2015. – № 4-1. – С. 43-45. – EDN TWRPHVF.

6. Бодрова, М. И. Человеческий капитал и социальная ответственность - источники для формирования высокоэффективной организационной культуры / М. И. Бодрова // Креативная экономика. – 2019. – Т. 13. – № 9. – С. 1635-1650. – DOI 10.18334/ce.13.9.41012. – EDN НТВМNS.

7. Сорочайкин, И. А. Основные теории и подходы к управлению персоналом / И. А. Сорочайкин, И. А. Сажин, С. М. Анпилов // Экономика, финансы и управление в современных условиях : Международный сборник статей / Под общей редакцией А.Н. Сорочайкина. Том Выпуск 10(12). – Самара : Самарский государственный университет, 2011. – С. 157-168. – EDN SDIYER.

8. Носкова, М. В. Теоретическая модель развития экономической категории "кадровый потенциал" / М. В. Носкова // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – 2010. – № 2(64). – С. 89-93. – EDN KZTJIX.

9. Гаврилова, К. Е. Формирование кадрового потенциала современной организации / К. Е. Гаврилова // Молодой ученый. – 2019. – № 38(276). – С. 98-100. – EDN LQUFKE.

**СОРОЧАЙКИН Андрей Никонович**

*эксперт, доктор философских наук*

*ORCID: 0000-0003-2939-1618, e-mail: expert763@mail.ru*

*Самарский университет государственного управления*

*«Международный институт рынка», Самара, РФ*

## **ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРИПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СОВРЕМЕННОЙ ЭКОНОМИКЕ**

***Аннотация.** В настоящее время экономическая среда в России характеризуется значительной неустойчивостью, что вызвано напряжением социально-экономических отношений в мире и нарастающим валом санкционного давления. Возрастает уровень неопределенности и риска, что усложняет хозяйственную деятельность предприятий на внутреннем рынке.*

*Как свидетельствует мировая и российская практики, с данной трудностью справляется то предприятие, которое своевременно адаптируется к изменениям внешнего окружения, имеет четкие ориентиры на будущее и направляет свои усилия на поиск долгосрочных конкурентных преимуществ, в первую очередь, на внутреннем рынке.*

***Ключевые слова:** внутрипроизводственное планирование; менеджмент; управление организацией; современная экономика; риск; санкции; модели взаимодействия; философия экономики*

Для успешного преодоления заявленной проблематики рекомендуется использовать систему мониторинга и анализ факторов внешнего окружения и внутренней среды. Выявленные в результате анализа возможности и угрозы по отношению к предприятию, а также его сильные и слабые стороны служат информационной основой для установления и корректировки стратегических целей, путей и методов их достижения. Исследователи отмечают [1-4]: большинство отечественных организаций, решая проблему обеспечения конкурентоспособности, своеобразно используют инструментарий стратегического управления, отработанный зарубежными практиками, в том числе внутрифирменное планирование.

Советские практики внутрифирменного планирования периода административно-командной системы управления свидетельствуют: из-

за системных нарушений диалектической взаимосвязи между двумя сторонами одного и того же процесса (административные методы – экономические методы, план – рынок, производство – потребление, централизация – децентрализация,) экономика страны потеряла свою жизнеспособность, которая во многом зависит от степени развитости обратной связи, благодаря которой экономика имеет возможность своевременно, адекватно и оперативно реагировать на происходящие изменения, в том числе вызванные санкционным давлением [см. 5-7].

Если рассматривать советскую экономику как систему таких стадий общественного воспроизводства: производство – распределение – обмен – потребление, необходимо обратить внимание на то, что конъюктура административно-командной системы априори создавала доминанту блоков производства и распределения, при этом занижалось значение блока обмена информации, что порождало адресные задания (как основу внутрифирменного планирования) по производству продукции и выделяемые под них лимиты ресурсов [4; 8].

Экономике необходима взаимосвязанная циркуляции информации: движение производителей обуславливается информацией, поступающей от потребителей (принцип обратной связи) в четко определенные временные промежутки. Советская политика повышения стабильности утвержденных планов с системой мер по усилению роли пятилетнего плана, сохранению стабильных оптовых цен и нормативов экономического стимулирования (как правило, в течение пятилетки), стабильности лимитов капитальных вложений и т.д.

Это привело к тому, что планы макроэкономического уровня не корректировались, но зато на микроэкономическом уровне планы корректировались практически постоянно, причем в сторону снижения под фактический уровень их выполнения. Этот процесс был во многом стихийным, вынужденным, при этом нарушались пропорции, которые предусматривались первоначальными вариантами и были заложены в планах мезоэкономического уровня и макроэкономического уровня.

При этом распределение видов планирования по уровням управления в условиях административно-командной системы управления и планирования было жестко закреплено и строго регламентировано, хотя здесь была выдержана классическая формула: с повышением уровня управления усиливается стратегическое и ослабляется оперативное планирование.

В условиях рыночных отношений внутрифирменное планирование – это не директива, а собрание правил и средств очерчивания парамет-

ров уровня развития экономики, которые будут определять основы жизни общества в предстоящем периоде [4; 7].

Правовая система управления в России требует перехода от регламентации производственно-хозяйственной и финансовой деятельности юридических и физических лиц к регулированию экономических процессов с помощью экономических и правовых рычагов. Ввиду этого, сердцевиной плана на уровне государства, региона и отрасли должна стать система государственного регулирования экономики, которая бы включала цели и приоритеты ее развития, а также экономические и правовые рычаги их достижения. Главная цель государственного регулирования – обеспечение регулируемых экономических процессов. Между тем, как правило, чрезмерное вмешательство государства в экономику становится причиной спада ее эффективности. Следовательно, вмешательство государства в экономику крайне необходимо, но лишь в той мере, в какой оно приносит пользу [см. 10-11].

Из вышесказанного следует, что для реализации требований подхода, основанного на единстве и взаимосвязи стадий воспроизводственного процесса, в условиях рынка в России требуется гармоничное развитие всех стадий общественного производства: производство – распределение – обмен – потребление, и взаимосвязей между ними путем одновременного использования двух механизмов координации между производством и потреблением: плана и рынка. Это позволит иметь одинаково сильные промежуточные блоки – распределение и обмен [см. 8; 12].

Следует задействовать механизм обратной связи – информация от потребителя должна идти к производителю. Для этого необходимо редуцировать механизмы рынка, внутрифирменное планирование должно остаться, но его акцент смещается в сторону планирования маркетинга, инноваций, что связано с наличием конкуренции, преодолением монополизма. То есть производитель должен быть заинтересован в информации от потребителя, это позволит ему ориентироваться в море рынка.

В развитой экономике такую функцию выполняют не потребители, а посредники и сами фирмы-производители с помощью маркетинговых исследований, как бы выполняющие функцию обратной связи.

Проблема российской экономики сегодня состоит в том, что такой аппарат недостаточно развит; это делает нас уязвимыми сразу в двух важнейших областях – в финансовой сфере и торговле.

Таким образом, систему экономических отношений следует построить так, чтобы преимущественно посредством внутрифирменного

плана регулировать макропропорции, макросбалансированность экономики, а рынок будет регулировать преимущественно микропропорции, локальную сбалансированность всех экономических процессов с учетом данных макропропорций. То есть рынок будет способствовать установлению краткосрочного равновесия, а план – долгосрочного.

Центр внутрифирменного управления должен находиться в блоке регулирования процессов перераспределения возможностей общества для решения тех или иных задач.

Центр рыночного управления должен находиться в блоке регулирования обменных процессов.

Рассматривая внутрифирменное планирование с точки зрения кибернетического подхода, возникает необходимость в разработке и применении разнообразных систем внутрифирменного планирования, отвечающих требованиям и учитывающих специфические особенности экономических объектов тех или иных уровней управления, позволяющих им гибко реагировать на изменения внешней динамичной среды [см. 13-15].

В качестве основных реализуемых принципов внутрифирменного планирования представляется целесообразным порекомендовать следующие: гибкость; сочетание непрерывности и дискретности; учет цикличности развития экономических объектов и процессов; рациональность; сочетание индикативности и директивности; комплексность; подход к экономическим объектам как к открытым системам.

Подход к экономическим объектам как к открытым системам связан в основном с необходимостью стратегической переориентации деятельности экономических объектов в условиях рынка. В этом случае они рассматриваются как открытые системы, гибко реагирующие на изменения внешней и внутренней среды.

Принцип учета цикличности развития экономических объектов и процессов подразумевает ориентацию на закономерности объективной экономической реальности. То есть экономические объекты при планировании своей деятельности должны исходить из объективных экономических условий и обусловленных ими специфических особенностей внутрифирменной деятельности.

Анализ иерархии планов начнем с внутрифирменных планов, разрабатываемых различными уровнями управления: макроэкономическим, мезоэкономическим, микроэкономическим.

Главной отличительной чертой планов макроэкономического уровня является их индикативный характер. Индикативное (рекомендательное) планирование означает выработку и научное обоснование

целей, ориентиров, приоритетов, пропорций и структур социально-экономического развития на перспективу, а также определение способов их достижения. То есть макроэкономический субъект воздействует на экономическое развитие скорее посредством обеспечения информацией и координации, чем путем принятия решений и выдачей указаний.

Сущность макроэкономического планирования можно определить как организованную деятельность, которая осуществляется центральным планирующим органом для подготовки решений и мероприятий, которые будут реализовываться центром.

Если макропланирование ограничивается постановкой общих задач и рекомендаций, а экономические объекты мезоуровня и микроуровня не находятся под непосредственным контролем макроорганов планирования и управления, то единственно возможным средством направить развитие экономики в русло разработанных макропланов является экономическое стимулирование, использование разнообразного ассортимента экономических стимулов. То есть государство как бы покупает сотрудничество частных фирм.

В планах макроуровня следует усилить их стратегическую направленность, то есть в их основе должно лежать принятие стратегических решений в области структурной, научно-технической, инвестиционной политики, обеспечение сбалансированности народного хозяйства. Макропланирование должно постепенно перемещаться от директивности и, следовательно, административных методов, к индикативности и использованию экономических методов, что уже давно используется в современной практике макроэкономического управления.

Планирование, на наш взгляд, только тогда может считаться эффективным, когда государственная плановая администрация обладает силой, способной заставить частные фирмы действовать в соответствии с планом. В качестве такой силы необходимо преимущественно использовать экономические методы, такие, как налоговая и ценовая политики, кредитная политика, политика инвестиций, регулирование заработной платы [см., например, 16].

Однако в некоторых случаях, особенно для регулирования деятельности объектов государственного сектора, могут быть применены и административные методы такие, как контроль над финансовыми операциями государственных предприятий, их структурной и хозяйственной целесообразностью, установление цен и тарифов, производственных заданий для предприятий государственного сектора, государственных закупок, валютный контроль, приобретение пакетов акций или целых предприятий.

В случае использования индикативного планирования изменяются: методы реализации принципов планирования, цель разработки планов, средства реализации планов – от преимущественного использования административных методов к экономическим методам.

С понижением уровня планирования (от макроуровня к мезоуровню и микроуровню) усиливается директивность планирования и уменьшается его рекомендательный характер. Причем, здесь необходимо отметить еще и то, что планирование на макроуровне в экономически развитых странах возникло на определенном этапе их развития. Внутрифирменное же планирование внутренне присуще любому микрообъекту.

Планы мезоуровня должны даже в большей степени, чем планы макроуровня носить индикативный характер, так как основное назначение мезоуровня – помочь предприятиям сориентироваться в море рынка. Имеется в виду предоставление информации о возможных конкурентах, поставщиках, потребителях, потенциальном спросе, о том минимальном объеме продаж, который позволит предприятию удерживать свои позиции в данном секторе рынка.

Планирование на микроуровне имеет ту особенность, что большинство средних и мелких компаний не имеет возможности планировать самостоятельно. Их планы зависят (являются производными) от планов либо крупных компаний, либо хозяйственных объединений, находящихся на более высоком уровне управления – мезоуровне. Это во многом связано с тем, что крупные компании имеют больше информации о потребностях рынка [17].

Планы микроуровня должны разрабатываться предприятиями самостоятельно, исходя из своих коммерческих интересов, экономической конъюнктуры и законодательных норм. Они позволят предприятию определить направления и характер деятельности, объемы продаж и рынки сбыта, цены на продукцию предприятия и его затраты на производство, финансовые показатели, позицию предприятия на рынке сбыта и его место среди ведущих конкурентов.

Предлагается рассматривать план не как непреложный закон, которому необходимо слепо следовать, а как инструмент, который позволит предприятию быстро сориентироваться в сложной конъюнктуре внешнего окружения. В этом контексте интересна практика разработки вариантов плана для года с хорошей, средней и плохой конъюнктурой. Это позволит предприятию, имея несколько проработанных вариантов развития, выжить в любых экономических условиях, как в благоприятных, так и в неблагоприятных.

Процесс планирования в данной ситуации должен в большей мере сосредотачиваться на планировании сбыта, а не на планировании производства. То есть планирование сбыта должно быть отправным пунктом при планировании, и план производства должен привязываться к плану сбыта, а не наоборот.

Для обеспечения комплексности, непрерывности и целенаправленности процесса планирования должна вестись разработка планов.

Необходимо обратить внимание на установление определенной взаимосвязи долговременных целей и задач ближайшего характера, так как всегда существует опасность, что в попытках добиться осуществления текущих целей долговременные цели просто забываются. В этом случае стратегическое планирование просто перестает существовать.

При этом цели должны отвечать следующим требованиям: должны быть функциональны, с тем, чтобы руководители различных уровней могли трансформировать задачи, которые ставятся на более высоком уровне управления, в подзадачи для нижестоящих уровней; должны устанавливать определенную взаимосвязь между долговременными целями и задачами ближайшего характера; цели должны периодически пересматриваться для того, чтобы иметь уверенность в том, что внутренние возможности предприятия соответствуют существующим условиям его деятельности.

Необходимо придерживаться рационального равновесия между циклическим планированием с жестко заданным горизонтом (долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное) и планированием, горизонт которого определяется необходимым временем для реализации конкретной цели (стратегическое, тактическое, оперативное) [4]. Это, как уже говорилось выше, позволит приблизиться к непрерывности процесса планирования.

Хотя, возможно, что предприятию, которое постоянно сменяет свою продукцию и технологию в зависимости от спроса и складывающихся реальностей рынка, может быть и не стоит детально разрабатывать долгосрочный план. Но стратегический план оно иметь должно, чтобы знать, в какую сторону будет идти развитие, и как формироваться самому предприятию, чтобы соответствовать этому развитию.

В настоящее время в условиях выхода из кризиса целесообразно в качестве основы стратегических планов на предприятиях принять финансовое планирование. Вероятно, более эффективно заложить проекты крупных капитальных вложений. Поскольку при этом выбирается ограниченное число проектов, на которых сосредотачиваются усилия, эти планы лучше реализуются. Планирование на основе проектов более



эффективно, так как при традиционном финансовом планировании из-за многочисленности проблем в каждом подразделении могут быть упущены ключевые факторы, воздействующие на конечные финансовые результаты.

Планы должны базироваться на предположениях типа «дано», то есть тех условий, на основе которых и разрабатывается данный вариант плана; изменение которых должно обязательно вести к изменению задания веса, очередности достижения целей или других характеристик планов.

Для обеспечения нормального функционирования систем планирования в условиях трансформации экономики необходим анализ и использование различных видов информации, которая должна быть полной и своевременной. Для любого экономического объекта каждого из уровней управления она может быть представлена в виде внешней и внутренней информации.

К внешней информации относится: экономическая, социальная, деловая, рыночная и т.п.; к внутренней – результаты деятельности экономического объекта, цели, задачи и направления дальнейшего развития, ресурсы объекта, внутренние возможности и ограничения, экономический, технический и социальный уровень объекта [см. 1; 4; 6-7].

В настоящих условиях российским предприятиям необходимо повысить значение внешней информации, отражающей изменения факторов внешней среды. Причем, должно усилиться влияние данной информации на все уровни управления предприятием: высший, средний, низший. Это связано с тем, что многие проблемы в деятельности промышленных предприятий состоят в том, что до последнего времени его подразделения работали практически автономно от внешнего окружения, от конкурентов. Их защищало от них само предприятие, с чем, возможно, и связано такое низкое качество, невысокий уровень конкурентоспособности нашей продукции. Поэтому представляется необходимым дать среднему и низшему уровню управления предприятием почувствовать свою связь и зависимость от внешнего мира.

Управление системой планирования в период трансформации экономики было бы желательно осуществлять с преимущественным использованием рационалистической модели управления с элементами модели, учитывающей неопределенность.

Если провести анализ по уровням управления (макроуровень, мезоуровень, микроуровень), то можно сделать вывод, что на макроуровне постепенно большее значение приобретает модель, учитывающая неопределенность, а на микроуровне все же будет преобладать ра-

ционалистическая модель. То есть с изменением условий, в которых осуществляется планирование деятельности предприятий, элементы обеих этих моделей в пропорции, соответствующей специфике условий конкретного момента, должны присутствовать в процессе управления планированием.

Системы планирования должны рассматриваться применительно ко всем уровням управления экономикой, что обусловлено их взаимосвязью и взаимозависимостью. Так, макроэкономическая среда создает условия для функционирования микроэкономической среды, а изменения, происходящие в ней, с необходимостью вызывают изменения в микроэкономической среде. В то же время основные принципы и закономерности, присущие планированию на макроэкономическом уровне, сохраняют свое значение на всех остальных уровнях управления. Это, в свою очередь, позволяет ограничить рамки исследования изучением планирования на микроуровне с учетом вышеназванных особенностей.

Наиболее явно многообразие планирования можно проследить, анализируя системы показателей планирования применительно к деятельности предприятия. Так как именно оно в условиях трансформации экономики является основным объектом экономики и основным субъектом, принимающим плановые решения, на которые оказывают решающие воздействия как сложность и неопределенность внешней экономической среды, так и специфика внутренней среды самого предприятия. А система показателей планирования, в свою очередь, является формально-логической основой любого плана – инструмента, позволяющего предприятию регулировать и направлять свою деятельность в соответствии и под влиянием изменений рыночной конъюнктуры.

Следовательно, в качестве задачи для дальнейшего изучения ставится проблема формирования структуры типовой системы показателей внутрифирменного планирования деятельности предприятий, которая позволит учитывать специфику трансформации российской экономики, условия деятельности самого предприятия, циклический характер его развития.

В текущих социально-экономических условиях, сопровождаемых значительным санкционным давлением на российскую экономику, субъектам предпринимательской деятельности необходимо рационально подойти к отечественному опыту внутрифирменного планирования, ничего бессмысленно не выбрасывая из него. Важно исключить абсолютизацию отдельных сторон процессов, задействовать систему обратной связи.

## Библиографический список

1. Бильчак, В. С. Формирование устойчивого развития предприятия региона: механизмы, методы, управление (эколого-экономический аспект) / В. С. Бильчак, А. И. Бородин. – Калининград : Балтийский федеральный университет им. Иммануила Канта, 2009. – 187 с. – ISBN 978-5-88874-997-5. – EDN RAOIKZ.
2. Одиноченкова, Н. В. Совершенствование стратегического планирования деятельности промышленных предприятий / Н. В. Одиноченкова // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2019. – № 2(172). – С. 46-51. – EDN IWSFJZ.
3. Дайле А. Практика контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. и с предисл. М.Л. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. – М.: Финансы и статистика, 2001.- 336 с.
4. Ковалева, А. В. Совершенствование системы внутрифирменного планирования деятельности промышленных предприятий / А. В. Ковалева, А. И. Бородин, А. Н. Сорочайкин. – Самара : Самарский государственный университет, 2013. – 216 с. – ISBN 978-5-86465-590-0. – EDN MMSUKC.
5. Малышев, В. О суверенизации экономики России / В. Малышев // Проблемы теории и практики управления. – 2017. – № 8. – С. 8-19. – EDN ZEKOON.
6. Дудин, М. Н. Цифровые технологии в системе межфирменного взаимодействия промышленных предприятий как необходимое требование в условиях мировых санкций / М. Н. Дудин, О. Ф. Малашкина // Вестник МИРБИС. – 2022. – № 3(31). – С. 96-104. – DOI 10.25634/MIRBIS.2022.3.10. – EDN EZYUAX.
7. Бородин, А. И. Адаптация организации внутрипроизводственного планирования к императивам современной экономики / А. И. Бородин, А. В. Ковалева, А. Н. Сорочайкин // Вестник Самарского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2013. – № 10(111). – С. 170-177. – EDN RYCXNF.
8. Экономика России: менеджмент и маркетинг : монография : книга в 2 т. / О. Особенков [и др.] ; [под ред. В. А. Щегорцова]. – Москва : Тип. "Новости", 2010. – 23 с. – ISBN 978-5-88149-435-3. – EDN QUIUNX.
9. Бригхем Ю., Гапенски Л. Финансовый менеджмент: Полный курс: в 2-х т. / Пер. с англ. под ред. В.В. Ковалева. – СПб.: Экономическая школа, 2000. – Т. 2. 669 с.
10. Ковалев, В. В. Корпоративные финансы : Учебник / В. В. Ковалев, В. В. Ковалев. – 3-е издание, переработанное и дополненное. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "Перспектив", 2021. – 656 с. – ISBN 978-5-392-33688-3. – EDN SHLHBW.
11. Синяева, И. М. Маркетинг в коммерции : Учебник для бакалавров / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев ; Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; под редакцией Л. П. Дашкова. – 6-е изда-

ние. – Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2021. – 134 с. – ISBN 978-5-394-04449-6. – EDN IMOVID.

12. Акулов, В. Б. Макроэкономика / В. Б. Акулов. – 4-е издание, стереотипное. – Москва : Общество с ограниченной ответственностью "ФЛИНТА", 2019. – 389 с. – ISBN 978-5-9765-0350-2. – EDN CSMOCQ.

13. Ковалева, А. В. Совершенствование системы внутрифирменного планирования деятельности промышленных предприятий / А. В. Ковалева, А. И. Бородин, А. Н. Сорочайкин. – Самара : Самарский государственный университет, 2013. – 216 с. – ISBN 978-5-86465-590-0. – EDN MMSUKC.

14. Уткин, Л. В. Анализ риска и принятие решений при неполной информации / Л. В. Уткин ; Л. В. Уткин. – Санкт-Петербург : Наука, 2007. – ISBN 978-5-02-025187-8. – EDN QJTBEZ.

15. Прицепов, М. Ю. Формальные математические модели принятия решений. Теория игр / М. Ю. Прицепов // Наука и образование: прошлое, настоящее и будущее : Сборник статей межвузовской международной студенческой конференции, Воронеж, 11 июня 2019 года. – Воронеж: филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования "Ростовский государственный университет путей сообщения" в г. Воронеж, 2019. – С. 147-150. – EDN VUVPPH.

16. Новая парадигма экономического развития в эпоху трансформаций / Ю. В. Вертакова, Т. Н. Бабич, М. Г. Клевцова [и др.]. – Курск : Закрытое акционерное общество "Университетская книга", 2022. – 140 с. – ISBN 978-5-907627-70-3. – EDN AOSUES.

17. Уорд К. Стратегический управленческий учет / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.

**ЩЕРБАКОВА Валерия Павловна**  
магистрант, e-mail: lerokaa45@gmail.com  
Самарский университет государственного управления  
"Международный институт рынка"

## **УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ (КРАТКИЙ ОБЗОР)**

***Аннотация.** Развитие человеческого капитала в настоящий момент происходит в условиях значительных трансформационных процессов в мировой экономике, связанных как с нестабильностью социально-экономической системы, так и с глобальной цифровизацией всех сфер жизнедеятельности общества. Стремительно изменяющаяся конъюнктура экономических отношений предъявляют рынку труда новые условия к трудовым ресурсам и к управлению человеческим капиталом, которые должны соответствовать вызовам времени.*

*В обзоре представлены концепции ряда отечественных исследователей по указанной проблематике. Сделан вывод о том, что изменение самой среды формирует запрос на определенные качественные изменения понятий «трудовые ресурсы», «человеческий капитал», что вызывает дальнейшее эволюционное развитие концепции управления человеческим капиталом.*

***Ключевые слова:** человеческий капитал; трудовые ресурсы; управление персоналом; управление развитием; кадровый менеджмент*

На сегодняшний день, в условиях высокой неопределенности, ресурсное обеспечение функционирования организации представляется особенно важным. Трудовые ресурсы – один из главных ресурсов организации.

Человеческий капитал в рыночных условиях ведения хозяйственной деятельности признаётся одним из основных экономических ресурсов, от эффективного применения которого на микроуровне зависит эффективность использования активов предприятия, на макроуровне – экономическое развитие государства и общества.

В настоящее время растет объем теоретических и эмпирических работ, подтверждающих тезис о том, что управление трудовыми ресурсами может быть уникальным источником конкурентных преимуществ.

ществ, влияющих на эффективность организации [см., например, 1-3]. Если рассматривать управление трудовыми ресурсами, то следует взять во внимание не только теорию, но и практику управления человеческим капиталом. Кроме того, различные авторы научных статей отразили вопросы формирования затрат на работников организации с учетом налогового, управленческого, статистического учетов.

Эффективность управления проектами оптимизации трудовых ресурсов всё более распространяется среди организаций. Управление трудовыми ресурсами, управление персоналом не должно большим образом основываться на административных методах, особое внимание необходимо уделять кадровой политике. Поэтому необходимо углубленное изучение эффективных процессов в области управления трудовыми ресурсами. Текущая социально-экономическая ситуация требует внедрения научных методов формирования и управления коллективом организации, а также изучения инновационных разработок по работе с кадровым составом.

Научно-практические разработки по решению указанных проблем способствуют пополнению штата организации высококвалифицированными сотрудниками, способными к эффективной работе. Исходя из этого, сформировав эффективную работу системы управления человеческим капиталом, следует вывод, что она является одной из важнейших задач в области управления человеческим капиталом.

Несмотря на множество исследований, на сегодняшний день нет четко сформулированного понятия «трудовые ресурсы» и «управление трудовыми ресурсами». Как следствие, в науке отсутствует единое представление о взаимосвязи понятия «трудовые ресурсы» с традиционными понятиями экономики труда и менеджмента: «рабочая сила», «человеческий капитал», «персонал», «трудовые ресурсы» [4].

Следует отметить, что управление персоналом довольно молодая наука. Теория управления человеческим капиталом развивалась наряду с другими школами управления. С каждым годом роль человека, как составляющая организации, существенно менялась, в следствии чего концепция управления человеческим капиталом перестраивалась.

Для более четкого понимания следует дать краткую характеристику по каждой функции [5]:

1. Цели материального характера (производство продукции, товаров, изделий, услуг).
2. Цель успешности предприятия (технология реализации товара или предоставления услуг, создание фирменного стиля управления).
3. Цель обеспечения ликвидности предприятия.

Управление персоналом в организации включает в себя следующие функции:

1. Планирование трудовых ресурсов, а именно разработка стратегии удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.

2. Набор персонала, включающий в себя создание кадрового резерва.

3. Отбор персонала в ходе которого будут избраны лучшие претенденты из кадрового резерва.

4. Определение заработной платы и льгот, разработка льгот и повышение кадрового состава с целью найма или сохранения работников.

5. Аттестация и адаптация, введение принятых работников в организацию, и ее подразделения, развитие у работников понимания, что ожидает от него работодатель и за какой труд работник получит справедливую оценку.

6. Обучение: разработка программ для обучения трудовым навыкам, необходимым для эффективного выполнения работы.

7. Оценка трудовой деятельности: разработка методик оценки трудовой деятельности и доведение их до работника.

8. Повышение, перевод, увольнение. Разработка методов стимуляции работников, работа с более высокими требованиями и оплатой труда, расторжение трудового договора.

9. Подготовка руководящих кадров, перемещение по карьерной лестнице, разработка программ, нацеленных на повышение эффективности труда руководящих сотрудников.

При постановке целей организации, руководитель определяет набор необходимых ресурсов. Планирование кадрового состава подразумевает комплектацию штата сотрудников, необходимых для проведения рабочего процесса.

Первоочередным на пути планирования трудовых ресурсов будет оценка их наличия. Руководитель должен провести анализ работников в каждом подразделении. После чего определить оптимальное количество работников для реализации поставленной цели. Вместе с руководителем должна быть задействована служба приема персонала [см. 6].

Авторы работ по управлению персоналом включают в понятие «трудовые ресурсы» не только их профессиональные характеристики, но и их физические и психологические особенности. Общее, в чем схожи авторы, это то, что характеристики человека нужно рассматривать как использование их в трудовой деятельности [см. 5-6]. Рассмотрев вышеуказанные характеристики, можно сделать вывод:

1. Человек является субъектом трудовой деятельности.

2. Физические и внутренние (духовные) признаки человека можно реализовывать в трудовой деятельности.

Сущность использования трудовых ресурсов определяется способностью и качествами работника выполнять свои трудовые обязанности с целью получения результат труда.

Под «персоналом организации» следует понимать совокупность работников организации, вовлеченных в свою трудовую деятельность. Таким образом, понятие «трудовые ресурсы» является более обширным, сопоставляя его с понятием «персонал», в процессе трудовой деятельности используется часть свойств и качеств человека. Та часть деятельности персонала, нацеленная на процесс трудовой деятельности, которая приносит доход организации, коллегам, руководителю и государству образует «человеческий капитал персонала».

Можно сделать вывод, что, «человеческий ресурс сотрудника» представляет совокупность свойства и качества человека, которые потенциально имеют все шансы реализации в трудовой деятельности [см. 7].

Грамотная организация труда и управление ресурсами являются основой для эффективной работы любой фирмы. Также для успешной деятельности крайне важна организационная структура системы управления человеческим капиталом [8].

Рассматриваемая структура содержит только один тип связей – вертикальный и дает сотрудникам возможность работать автономно, что является характерной чертой частного бизнеса. Такой подход может быть эффективным, когда выполняемые работниками задачи можно назвать однотипными.

Необходимо понимать, что высокое качество рабочей силы – это лишь начальная стадия к эффективному работам организации. Для реализации необходимо, чтобы трудовой процесс был хорошо организован. В течение рабочей смены не возникало отступов от процесса. Причиной того могут быть неполадки в организационно-техническом секторе. Порученная работа должна соответствовать квалификации. Работнику должны быть предоставлены условия, соответствующие установленным санитарно-гигиеническим требованиям. Важную роль в эффективной работе играет социально-психологическая обстановка: способность взаимодействовать с исполнителем; у работника появляются стимулы для высокой производительности труда и эффективной работе; работник качественнее выполняет порученные ему операции, соблюдает субординацию, трудовую дисциплину, проявляет заинтересо-



ванность в работе, находит креативные или уникальные подходы к выполнению работы.

Таким образом, стратегическое управление представляет собой систему действий, необходимых для функционального и целевого управления, контроля исполнения решений.

Важным является для организации оценка эффективности стратегии управления трудовыми ресурсами. Понятие «эффективность», в основном, связано с наличием у деятельности, которая касается развития трудовых ресурсов желаемых, то есть ранее заданных результатов.

При оценке эффективности стратегии управления трудовыми ресурсами необходимо учитывать три составляющие оценки.

1. Достижение поставленных перед обучением и развитием целей. Этот критерий является важным, поскольку если ресурсы будут затрачиваться, а цель не будет достигнута, то результаты не будут нести для организации какой-либо существенный эффект.

2. Сопоставление затраченных ресурсов и результатов. Необходимо оценить эффективность использования выбранных ресурсов и сопоставить их с выгодами, которые получает отдел по управлению трудовыми ресурсами.

3. Стоимостное выражение ресурсов и результатов. Необходимо проанализировать полученные доходы и расходы.

Итак, прямой целью системы управления человеческим капиталом организации является получение максимальной эффективности от использования труда персонала, путем применения различных методик, направленных на удовлетворение потребностей работников. Отметим также, что основой, помогающей добиться успеха в этом направлении, являются так называемые элементы управления человеческим капиталом, среди них «кадровая политика», «кадровое планирование», «подбор и отбор персонала», «адаптация новых работников», «развитие персонала», «оценка работников», «кадровое делопроизводство».

Таким образом, на основе рассмотренных материалов можно сделать вывод, что разработка стратегии управления трудовыми ресурсами представляет собой сложную задачу, значимость которой предполагает определение целей управления человеческим капиталом с учетом потребностей и интересов работников, а также формирование идеологии и принципов кадровой работы, которые отражаются в утвержденном документе и реализуется на каждодневной основе всеми руководителями подразделений и с учетом действующего законодательства [см. 9].

Важным является, что стратегия управления человеческим ресурсами связана со стратегией деятельности организации в настоящей и долгосрочной перспективе, разработка которой требует усилий экспертов из разных структурных подразделений организации, что объясняется важностью достижения единого понимания исходной ситуации и направлений действий коллектива, а так же необходимостью поддержки такой стратегии всеми работниками организации. При этом основными чертами стратегии управления трудовыми ресурсами являются:

- долгосрочный характер;
- связь со стратегией организации в целом;
- планирование и распределение рабочей силы, включающее его отбор, оценку квалификации, вознаграждение (зарплата, участие в прибылях, продаже акций и т.д.), развитие персонала;
- определение условий для поддержания баланса между экономической и социальной эффективностью использования трудовых ресурсов в организации для оптимального и продуктивного использования персонала при достижении целей компании в условиях ограниченности различных ресурсов, включая трудовых.

### **Библиографический список**

1. Афанасьева, Л. А. Роль и место человеческих ресурсов в условиях цифровой трансформации экономики / Л. А. Афанасьева // Основы экономики, управления и права. – 2022. – № 4(35). – С. 16-20. – DOI 10.51608/23058641\_2022\_4\_16. – EDN YGLKGV.
2. Положихина, М. А. Влияние цифровизации на формирование и использование человеческого капитала / М. А. Положихина // Социальные инновации и социальные науки. – 2021. – № 1(3). – С. 8-34. – DOI 10.31249/snsn/2021.01.03. – EDN VURRVJ.
3. Sorochaikin, I. A. Personnel management strategy: Russian specific features / I. A. Sorochaikin, A. A. Sorochaikina // Economy, Governance and Lave Basis. – 2019. – No 1(19). – P. 34-38. – DOI 10.51608/23058641\_2019\_1\_34. – EDN RJFULS.
4. Когденко, В. Г. Управление стоимостью компании. Ценностно-ориентированный менеджмент : Учебник для бакалавров и магистров, обучающихся по направлениям «Экономика», «Менеджмент» / В. Г. Когденко, М. В. Мельник. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 447 с. – ISBN 978-5-238-02292-5. – EDN VRRSUL.
5. Елкин, С. Е. Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : / С. Е. Елкин. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с. – ISBN 978-5-4497-0202-9. – EDN YKKMAL.

6. Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент : Практикум / А. В. Курлыкова. – Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. – 117 с. – ISBN 978-5-7410-1367-0. – EDN ZFZDZB.

7. Цику, Б. Х. Финансовый менеджмент. Учебное пособие / Б. Х. Цику, С. О. Кушу. – Краснодар : Южный институт менеджмента, 2012. – 68 с. – EDN PISGDM.

8. Лисовская, Н. Б. Психология кадрового менеджмента : Учебно-методическое пособие / Н. Б. Лисовская, Е. А. Трощинина. – Санкт-Петербург : Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена, 2015. – 223 с. – ISBN 978-5-8064-2106-8. – EDN WZNDWT.

9. Новичков, В. И. Стратегический менеджмент : Учебно-методический комплекс / В. И. Новичков, В. Р. Дембовский, И. М. Виноградова. – Москва : Дашков и К°, 2015. – 202 с. – ISBN 978-5-394-02561-7. – EDN TVLBWZ.

Научное издание

**ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ И ПРАВО  
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ**

*Электронный межвузовский сборник статей*

Под общей редакцией М.М. Матвеевой

**Выпуск 50**

Публикуется в авторской редакции  
Компьютерная верстка О.В. Егоровой

Подписано в печать 17.02.2023. Формат 60x84/8. Усл.-печ. л. 3,95.

Электронные текстовые данные (1,11 Мб).

Издательство - АНО «ИССТЭ».

445047, Самарская область, г. Тольятти, а/я 25.

E-mail: [expert763@mail.ru](mailto:expert763@mail.ru).