МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)

ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

Совершенствование системы управления кадровым резервом организации

Выпускная квалификационная работа по направлению
38.04.02 Менеджмент
Направленность программы магистратуры
«Управление человеческим капиталом»
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:
91,38 % авторского текста

Работа рекомендована к защите
«13» 12 2025 г.
Зав. кафедрой Э,УиП
Корнеев Д.Н.

Выполнил:
Студент группы ЗФ-309-147-2-1
Серова Е. А.

Научный руководитель:
к.э.н., доцент кафедры ЭУиП
ЮУрГГПУ
Федосеев А. В.

Челябинск
2025

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....3
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ ОРГАНИЗАЦИИ.....7
1.1 Управление кадровым резервом в теории и практике менеджмента.....7
1.2 Модели управления кадровым резервом организации.....13
1.3 Факторы и условия реализации модели управления кадровым резервом организации.....21
2 АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ООО «СЛУЖБА ЗАКАЗЧИКА».....33
2.1 Организационно-экономическая характеристика ООО «Служба заказчика».....33
2.2 Анализ системы управления персоналом.....45
2.3 Характеристика существующей системы управления кадровым резервом.....52
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ООО «СЛУЖБА ЗАКАЗЧИКА».....63
3.1 Оценка альтернативных вариантов организации кадрового резерва.....63
3.2 Мероприятия по совершенствованию системы управления кадровым резервом.....72
3.3 Оценка экономической эффективности мероприятий.....86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....92
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....96
ПРИЛОЖЕНИЕ А Организационная структура ООО «Служба заказчика» 104
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Бухгалтерская отчетность за 2023 год.....105
ПРИЛОЖЕНИЕ В Бухгалтерская отчетность за 2022 год.....107
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Бухгалтерская отчетность за 2021 год.....109

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современные условия жесткой конкуренции на рынке труда и необходимость обеспечения стабильного развития организаций выдвигают на первый план задачу совершенствования управления кадровым резервом. В условиях стремительного изменения деловой среды и повышения требований к профессиональным навыкам работников важнейшим элементом успеха компании становится способность привлекать, обучать и удерживать высококвалифицированных специалистов.

Формирование кадрового резерва предоставляет возможность обеспечить управленческую преемственность, минимизировать риски, связанные с нехваткой компетентных сотрудников, а также оптимизировать расходы, связанные с внешним поиском кадров. Грамотно организованная система управления кадровым резервом создает условия для оперативной адаптации компании к изменениям в структуре или стратегических задачах, способствует укреплению корпоративной культуры и стимулирует сотрудников к активному профессиональному развитию.

Необходимость исследования данной темы подтверждается современными реалиями экономики. В условиях активной цифровизации и технологических преобразований возрастает роль персонала как главного ресурса компании. Реализация стратегических задач напрямую зависит от эффективности системы управления человеческим капиталом. Тем не менее, многие организации сталкиваются с необходимостью модернизации подобных систем, так как существующие подходы часто недостаточно адаптированы к специфике бизнеса и редко используют инновационные методики.

Изучение вопросов совершенствования управления кадровым резервом на примере конкретного предприятия позволяет выявить ключевые проблемы и разработать практические рекомендации для их устранения. Это подчеркивает значимость темы как с теоретической, так и с прикладной точки

зрения, способствуя достижению долгосрочного повышения эффективности деятельности компании.

Степень разработанности темы. Многие отечественные ученые, такие как А.Р. Алавердов [5], В.Р. Веснин [12], Б.М. Генкин [14], А.М. Карякин [33], А.И. Кибанов [36], О. С. Виханский и А. И. Наумов [46], К.В. Воденко [60] создали фундаментальную основу для современных исследований в области кадрового менеджмента.

Различные практические аспекты формирования кадрового резерва (управление резервом, отбор кадров в резерв, критерии отбора и требования к кандидатам и т. д.) нашли своё отражение в работах Н. В. Ефановой [25], Н. П. Медведева [45] и других авторов.

Альтернативный взгляд на исследуемую проблему представлен в работах зарубежных авторов, таких как М. Армстронг [8], Р. Грант [18], Г. Десслер [21] и других. Их исследования ставят в фокус внимания вопросы управления человеческими ресурсами, а также разработки методов и критериев для эффективной оценки деятельности персонала.

Цель работы состоит в том, чтобы разработать и обосновать практические рекомендации, направленные на совершенствование системы управления кадровым резервом в организации.

Объект исследования – кадровый резерв в ООО «Служба заказчика».

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, связанные с управлением кадровым резервом в организации.

Задачи исследования состоят в следующем:

– раскрыть особенности управления кадровым резервом в теории и практике менеджмента;

– рассмотреть существующие модели управления кадровым резервом, их особенности, преимущества и ограничения;

– выявить ключевые факторы и условия, влияющие на реализацию моделей управления кадровым резервом;

– дать организационно-экономическую характеристику ООО «Служба

заказчика»;

– провести анализ системы управления персоналом в организации;

– провести анализ особенностей существующей системы управления кадровым резервом, выявив существующие проблемы;

– рассмотреть возможные альтернативные варианты организации кадрового резерва;

– разработать практические рекомендации и мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом в организации;

– дать оценку экономической эффективности этих мероприятий.

Методологическая основа исследования. В работе были использованы различные методы анализа, включая экономический, финансовый, статистический, сравнительный, а также метод экспертных оценок. Кроме этого, в ходе исследования применялись следующие методы: обзор и анализ литературы, наблюдение, метод опроса, метод обобщения и другие методы.

Практическая значимость, реализация результатов работы, апробация работы.

Проведенное исследование обладает практической значимостью, заключающейся в создании и испытании модели формирования кадрового резерва, которая направлена на улучшение управления карьерным ростом сотрудников в организациях социальной сферы. Разработанная модель, протестированная на примере ООО «Служба заказчика», обладает высокой адаптивностью и может быть применена в различных коммерческих структурах. Это способствует укреплению кадровой политики, росту профессиональных навыков сотрудников и повышению качества управленческих процессов.

Практическая апробация результатов исследования была успешно проведена в ООО «Служба заказчика». Результаты показали, что использование модели кадрового резерва способствует не только укреплению управленческого потенциала, но и повышению устойчивости организации к

внешним воздействиям, что особенно актуально в условиях быстро меняющейся социальной среды. Внедрение предложенных рекомендаций позволило ООО «Служба заказчика» существенно улучшить рабочие показатели, включая карьерное продвижение сотрудников, снижение текучести кадров и рост производительности.

Структура работы. Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

В первой главе раскрыты теоретические и методологические основы управления кадровым резервом организации. Рассмотрены современные подходы и модели формирования кадрового резерва, включая классический, стратегический, адаптивный, инновационный и другие подходы. Проанализированы ключевые факторы и условия, влияющие на успешную реализацию моделей кадрового резерва, включая организационные, экономические, социальные и технологические аспекты.

Во второй главе проведён анализ системы управления персоналом и кадровым резервом в ООО «Служба заказчика». Изучена организационно-экономическая характеристика компании, что позволило определить её специфику и ключевые особенности деятельности.

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления кадровым резервом в ООО «Служба заказчика». Проведена оценка альтернативных вариантов организации резерва и предложены конкретные мероприятия, включая оптимизацию критериев отбора, разработку новых программ обучения, совершенствование мотивации и интеграцию резерва в стратегическое планирование. Осуществлена оценка экономической эффективности предложенных мероприятий с расчётом ROI, NPV и срока окупаемости.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Управление кадровым резервом в теории и практике менеджмента

Формирование кадрового резерва представляет собой одну из ключевых стратегических задач в управлении персоналом, ориентированном на сохранение и всестороннее развитие кадрового потенциала компании. Современные концепции кадрового резерва, основанные на теоретических подходах к управлению талантами и компетенциями, подчеркивают важность индивидуального подхода к развитию сотрудников и органичной интеграции кадрового резерва в общую стратегию управления человеческими ресурсами.

В условиях глобальных изменений и цифровой трансформации кадровый резерв стал неотъемлемой частью управления талантами. Основное внимание уделяется выявлению и целенаправленному развитию ключевых компетенций, которые необходимы для реализации долгосрочных задач компании и повышения её конкурентоспособности [6, с.50].

Эволюция взглядов на кадровый резерв демонстрирует сдвиг от тактических к стратегическим подходам. Такой переход вызван усложнением внешней среды и повышенными требованиями к уровню квалификации и гибкости управленческих кадров. Сегодня кадровый резерв рассматривается не просто как инструмент оперативного реагирования, но и как средство обеспечения устойчивого роста и адаптивности организации в условиях высокой неопределённости и растущей конкуренции.

Определения кадрового резерва, представленные в научной литературе, могут варьироваться в зависимости от подходов к управлению (таблица 2) [37, с.226].

Таблица 1 – Определения кадрового резерва при различных подходах к управлению

Подход к управлению	Определение кадрового резерва
Классический	Группа сотрудников, заранее отобранных и подготовленных для замещения ключевых позиций в случае вакансий, что поддерживает устойчивость и стабильность организации.
Системный	Динамическая система управления талантами, включающая отбор, обучение и развитие сотрудников для их подготовки к выполнению стратегически важных управленческих функций.
Процессный	Непрерывный процесс выявления, оценки и развития перспективных сотрудников, встроенный в общую систему кадрового менеджмента, с целью подготовки к управленческим должностям.
Ситуационный	Адаптивная система подготовки управленческих кадров, оперативно изменяющаяся в зависимости от текущих потребностей организации и ситуации на рынке труда.
Инновационный	Группа сотрудников с высоким инновационным потенциалом, предназначенная для внедрения изменений и реализации инновационных проектов, способствующих стратегическому развитию организации.
Компетентностный	Группа сотрудников, отобранных на основе ключевых компетенций, необходимых для выполнения управленческих функций, с целью их дальнейшего профессионального роста и подготовки к руководящим ролям.

Одни исследователи рассматривают кадровый резерв как инструмент для реализации долгосрочных стратегий развития компании, связывая его с планированием человеческих ресурсов [9; 17; 45]. Другие акцентируют внимание на его значении в оперативной замене ключевых сотрудников, что становится особенно актуальным в условиях быстрого изменения рыночной среды [20; 56; 66].

В рамках данной работы под кадровым резервом подразумевается группа сотрудников с высоким профессиональным потенциалом, которые готовы в будущем занять ключевые управленческие позиции.

Кадровый резерв организации представляет собой целенаправленно сформированную группу сотрудников, прошедших предварительную оценку профессиональных и личностных характеристик с целью их последующего продвижения на более ответственные должности. В состав резерва включаются специалисты, обладающие способностью эффективно

справляться с новыми обязанностями, демонстрировать лидерские качества и управленческие навыки. Процесс формирования резерва основывается на детальном анализе стратегических потребностей компании и потенциала каждого кандидата, что позволяет своевременно выявлять и развивать наиболее перспективных работников [13, с.26].

Основные цели создания кадрового резерва заключаются в обеспечении устойчивости компании и оптимизации системы внутреннего управления. Заблаговременная подготовка будущих руководителей минимизирует риск дефицита ключевых компетенций, способствует планомерной ротации кадров без утраты качества управления и укрепляет мотивацию сотрудников, видящих перспективу карьерного роста. Кроме того, ориентация на кадровый резерв упрощает процесс планирования преемственности, поддерживает корпоративные ценности и обеспечивает условия для сбалансированного и устойчивого развития организации. (рисунок 1) [25].

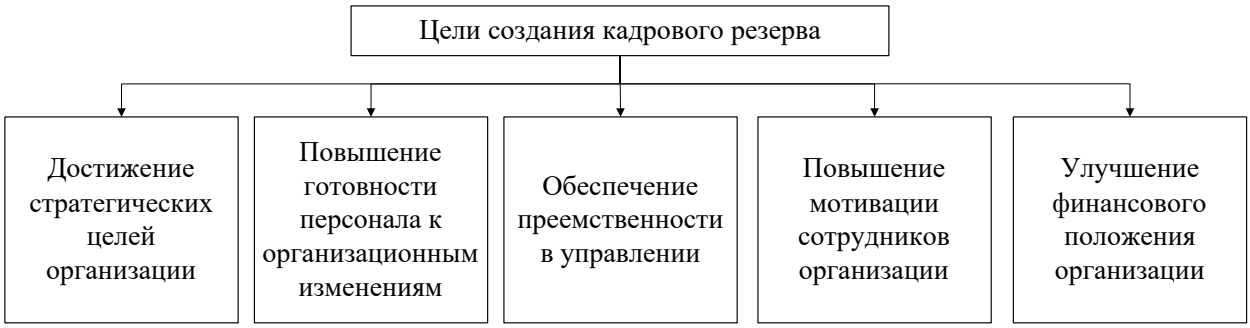


Рисунок 1 – Цели создания кадрового резерва

Виды кадрового резерва делятся на две основные группы: внешний и внутренний [45, с.138].

Кадровый резерв в организации подразделяется на внешний и внутренний, при этом внутренняя категория включает стратегический, управленческий и оперативный резервы.

Внешний кадровый резерв формируется из числа потенциальных работников, не входящих в текущий штат компании, но обладающих необходимыми компетенциями и личностными качествами для выполнения

задач, соответствующих перспективным планам компании. Эта группа позволяет оперативно привлекать новых специалистов в ситуациях, когда внутренние ресурсы недостаточны для удовлетворения растущих потребностей бизнеса или рынка.

Внутренний кадровый резерв, напротив, составляют сотрудники, уже работающие в компании и рассматривающиеся как кандидаты для продвижения.

Стратегический резерв нацелен на долгосрочную перспективу. В его рамках перспективные работники проходят всестороннее развитие ключевых компетенций, включая управленческие и профильные навыки, с ориентацией на занятия ключевых позиций в будущем.

Управленческий резерв включает сотрудников, уже готовых выполнять руководящие или координаторские функции. Такие работники обладают достаточной профессиональной компетенцией и управленческими навыками, что позволяет им принимать решения в условиях высокой динамики и неопределенности.

Оперативный резерв ориентирован на краткосрочные задачи, обеспечивая замещение освободившихся должностей в случае срочной необходимости, например, в связи с ротацией, уходом или повышением сотрудников. Этот резерв служит гарантом непрерывности бизнес-процессов и сохранения стабильного управления.

Четкая структура кадрового резерва позволяет компании эффективно управлять человеческими ресурсами, адаптируясь к изменяющимся условиям и обеспечивая устойчивое развитие.

Кадровый резерв формируется исходя из принципов, представленных на рисунке 2 [69, с.116-117].

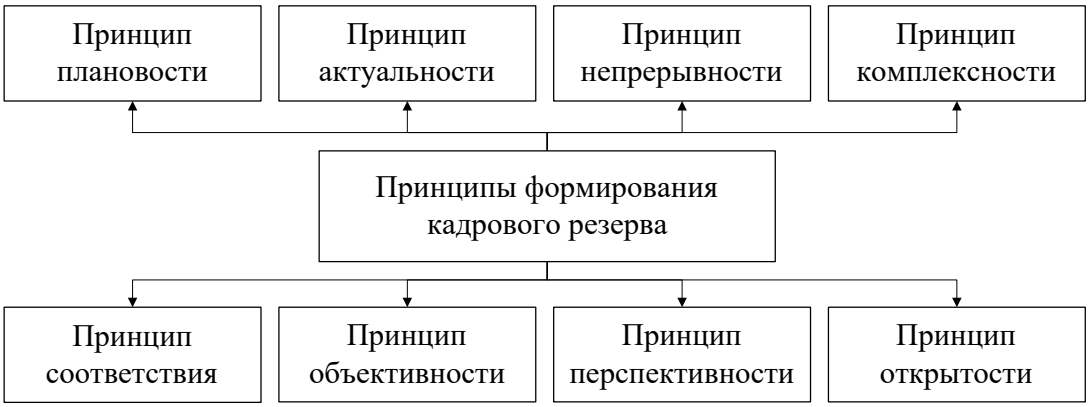


Рисунок 2 – Принципы формирования кадрового резерва

Кадровый резерв представляет собой стратегически важную группу сотрудников или внешних специалистов, которые имеют потенциал для замещения ключевых позиций в организации. Эффективное управление этим ресурсом способствует достижению корпоративных целей, обеспечивая непрерывность и устойчивость бизнес-процессов. Ключевые характеристики кадрового резерва можно условно разделить на три группы: структурные параметры, профессионально-квалификационные показатели и адаптивные свойства [58, с.185].

Формирование резерва основывается на учёте как внутренних, так и внешних источников [24, с.46].

Внутренний резерв включает сотрудников компании, обладающих знаниями о корпоративной культуре, миссии и особенностях её работы. Он подразделяется на:

– стратегический резерв, предназначенный для долгосрочной подготовки руководителей на ключевые позиции;

– управленческий резерв, состоящий из сотрудников, готовых занять руководящие должности в ближайшее время;

– оперативный резерв, включающий работников, способных оперативно заменить коллег в случае внештатных ситуаций.

Внешний резерв формируется за счёт привлечения профессионалов со стороны. Такие кандидаты привносят в организацию свежие взгляды, уникальный опыт и навыки, отсутствующие в текущем кадровом составе.

2. Профессионально-квалификационные показатели

Отбор участников кадрового резерва базируется на объективной оценке их профессиональных и личностных качеств. Основные критерии включают:

– компетентность: способность решать задачи, выходящие за рамки текущих обязанностей, и соответствие профессиональным стандартам;

– потенциал развития: готовность к обучению, освоению новых навыков и перспективы карьерного роста;

– мотивация: заинтересованность в профессиональном развитии и ориентированность на достижение стратегических целей компании [43, с.18].

Комплексный подход к формированию кадрового резерва позволяет компании решать задачи долгосрочного и оперативного планирования, минимизируя риски дефицита квалифицированных специалистов. Благодаря внедрению такой системы достигаются устойчивое развитие, повышение корпоративной эффективности и стабильность управленческих процессов.

Способность участников кадрового резерва адаптироваться к новым профессиональным вызовам играет ключевую роль в обеспечении их эффективности. Гибкость мышления, готовность принимать изменения, устойчивость к стрессу и высокий эмоциональный интеллект являются важными характеристиками, особенно в условиях динамичной бизнес-среды. Эти качества помогают сотрудникам справляться с неопределённостью и успешно выполнять задачи даже в нестабильных условиях.

Важным аспектом адаптивности является уровень вовлечённости в корпоративную культуру. Для представителей внутреннего резерва это означает соответствие личных ценностей корпоративным. Участники внешнего резерва должны демонстрировать способность быстро интегрироваться в новую профессиональную среду, воспринимая и принимая её нормы и правила.

Кадровый резерв выполняет стратегически важные функции в компании, влияя как на долгосрочные, так и на оперативные процессы. Основные его преимущества включают:

– снижение риска кадрового дефицита: подготовленные резервы позволяют оперативно замещать ключевые должности;

– обеспечение преемственности управления: компания сохраняет стабильность бизнес-процессов, минимизируя сбои при кадровых изменениях;

– ускорение адаптации сотрудников: при продвижении резервисты быстрее вникают в новые обязанности;

– снижение затрат на подбор персонала: использование внутреннего резерва сокращает потребность в привлечении внешних кандидатов;

– укрепление лояльности сотрудников: перспективы карьерного роста повышают мотивацию и вовлечённость персонала [58, с.48-54].

Кадровый резерв является многоуровневой и гибкой системой, которая способствует профессиональному развитию сотрудников и укрепляет позиции компании на рынке. Его ключевые характеристики — структурность, компетентность, адаптивность и стратегическая значимость — делают кадровый резерв важным элементом управления персоналом. Постоянное обновление и адаптация системы кадрового резерва позволяют организациям эффективно реагировать на внешние вызовы, сохранять конкурентоспособность и успешно достигать долгосрочных целей.

Интеграция кадрового резерва в стратегическое управление персоналом становится фактором, определяющим стабильное и устойчивое развитие компании в условиях меняющейся деловой среды.

Модели управления кадровым резервом организации

Управление кадровым резервом представляет собой системный процесс, направленный на отбор, обучение, развитие и продвижение сотрудников, обладающих потенциалом для замещения ключевых позиций. В зависимости от стратегических целей, организационных задач, масштаба компании и её внутренней структуры можно выделить несколько моделей управления

кадровым резервом. Каждая из них имеет свои особенности, связанные с подбором участников, подходами к их развитию и уровнем интеграции в систему управления персоналом.

Формирование кадрового резерва включает в себя несколько этапов. Во-первых, организация определяет ключевые позиции, которые могут потребовать замены в будущем. Затем она идентифицирует потенциальных кандидатов, которые могут занять эти позиции, и разрабатывает программы для их подготовки и развития (рисунок 3) [9, с.230].

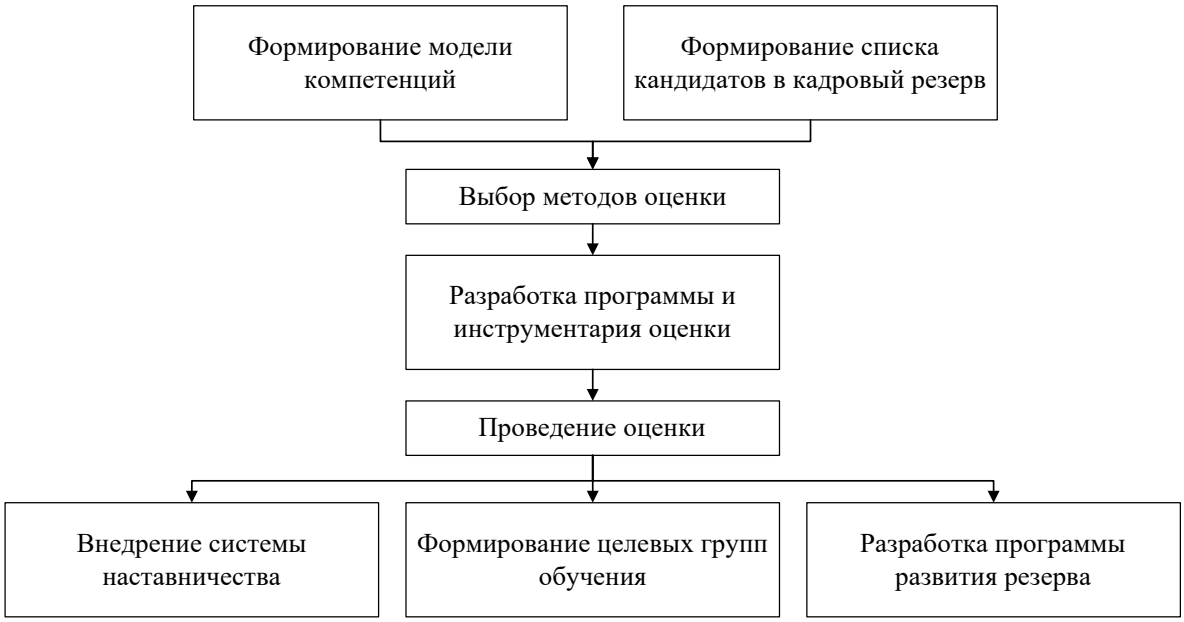


Рисунок 3 – Алгоритм формирования кадрового резерва

Одной из распространённых моделей является классическая модель управления кадровым резервом. Она ориентирована на замещение конкретных должностей, исходя из текущих потребностей организации [51, с.88].

Ключевые характеристики классической модели включают:

– формирование резерва на основе фиксированных критериев, которые соответствуют требованиям к конкретным позициям;

– основное внимание уделяется профессиональному опыту и текущим компетенциям кандидатов;

– подготовка резервистов осуществляется через традиционные методы,

такие как участие в тренингах, прохождение курсов повышения квалификации и наставничество.

Классическая модель обладает рядом преимуществ, включая чёткую структуру, предсказуемость в реализации, а также сокращение времени, необходимого на адаптацию резервистов к новым обязанностям. Однако её ограничением является недостаточная ориентация на стратегическое развитие организации и долгосрочные цели, что делает её менее гибкой в условиях динамично меняющейся внешней среды.

Эта модель наиболее эффективна для организаций с устоявшейся структурой и стабильными бизнес-процессами, где потребности в кадровом резерве носят преимущественно оперативный характер.

Стратегическая модель направлена на реализацию долгосрочных целей организации, уделяя особое внимание её устойчивому развитию и способности адаптироваться к изменениям внешней среды [68, с.78]. Эта модель фокусируется на формировании кадрового потенциала, который будет способен обеспечить успех компании в перспективе.

Ключевые характеристики стратегической модели:

– основной акцент при отборе резервистов делается на их потенциал, готовность к обучению и способность проявлять инновационное мышление. Важными критериями становятся не только текущие навыки, но и возможность профессионального роста;

– карьерный рост участников резерва планируется на длительный срок, включая назначение на ключевые должности в будущем;

– для подготовки резервистов используются современные подходы к обучению, такие как деловые игры, проектное управление, а также стажировки в различных подразделениях компании. Эти методы помогают развивать широкий спектр компетенций и укрепляют гибкость сотрудников.

Преимущества модели включают:

– способность обеспечить устойчивость организации в будущем за счёт подготовки кадров с развитыми ключевыми навыками и высокой мотивацией;

– создание условий для долгосрочного развития сотрудников, что способствует укреплению их лояльности и вовлечённости.

Однако стратегическая модель имеет и свои недостатки. Её реализация требует значительных финансовых затрат, связанных с внедрением современных методов обучения и сопровождением резервистов на протяжении всего периода их развития. Кроме того, оценка долгосрочного потенциала сотрудников может быть затруднена из-за отсутствия точных инструментов для прогнозирования.

Несмотря на сложности, стратегическая модель идеально подходит для организаций, стремящихся к устойчивому развитию, готовых инвестировать в человеческий капитал и ориентированных на повышение своей конкурентоспособности в долгосрочной перспективе.

Модель управления преемственностью предназначена для сохранения устойчивости и непрерывности управления в организации посредством целенаправленной подготовки преемников для ключевых руководящих позиций. Данный подход является стратегическим инструментом, который позволяет минимизировать риски, связанные с внезапной сменой руководства, и обеспечивает эффективное планирование кадровой политики [65, с.106].

Основные характеристики модели:

– приоритетной задачей является определение стратегически значимых должностей, от которых зависит реализация ключевых целей компании;

– на основе анализа компетенций и профессионального потенциала выявляются сотрудники, способные заменить действующих руководителей. Это требует глубокого понимания как текущих, так и будущих потребностей компании;

– для каждого резервиста разрабатывается индивидуальный план профессионального развития. Этот процесс включает наставничество и менторинг со стороны опытных руководителей, что способствует не только передаче профессиональных знаний, но и формированию управленческих навыков.

Преимущества модели: высокая степень готовности к оперативной замене руководителей на стратегически важных позициях снижает риск утраты управленческого контроля и позволяет поддерживать стабильность бизнес-процессов. Систематический подход к подготовке кадров создает условия для преемственности корпоративной культуры и сохранения институциональных знаний.

Однако модель управления преемственностью имеет и свои ограничения. Её узкая направленность на развитие исключительно управленческих должностей ограничивает возможности использования данного подхода для других категорий сотрудников. Кроме того, недостаточная гибкость этой модели может снижать её эффективность в условиях быстро меняющихся внешних условий.

Тем не менее, модель управления преемственностью остается одним из ключевых элементов стратегического управления персоналом. Её внедрение особенно актуально для организаций, где стабильность и непрерывность руководства являются решающими факторами успеха в долгосрочной перспективе.

Комплексная модель представляет собой объединение элементов классической и стратегической моделей, что позволяет достичь баланса между оперативными и долгосрочными потребностями организации. Этот подход сочетает структурированность и гибкость, обеспечивая многоуровневую подготовку кадрового резерва и адаптацию системы к меняющимся условиям.

Ключевые характеристики модели:

– формирование многоуровневого резерва, включающего стратегический, управленческий и оперативный уровни. Это позволяет одновременно решать задачи оперативного замещения должностей и стратегического планирования;

– использование методов подготовки, ориентированных как на краткосрочные цели (тренинги, наставничество), так и на долгосрочные (кросс-функциональные стажировки, стратегическое планирование развития);

– высокая степень гибкости системы управления кадровым резервом, что позволяет оперативно адаптировать её к изменяющимся целям и задачам компании.

Преимущества модели:

– универсальность подхода, который применим в организациях различных размеров и отраслей;

– масштабируемость системы, позволяющая адаптировать её под рост компании;

– устойчивость к изменениям внешней и внутренней среды за счёт сбалансированного подхода к управлению резервом.

Недостатки:

– сложность администрирования многоуровневой системы требует высокого уровня компетентности управляющих кадров;

– реализация данной модели предполагает значительные ресурсы, как материальные, так и временные, что может ограничить её применение в малых компаниях.

Инновационная модель строится на использовании передовых технологий и современных подходов к развитию и оценке персонала. Она направлена на повышение эффективности управления кадровым потенциалом в условиях цифровизации и быстрых изменений на рынке труда.

Основные характеристики модели:

– применение цифровых инструментов для автоматизированной оценки компетенций, анализа потенциала сотрудников и прогнозирования их карьерного роста;

– включение резервистов в проектные группы, где оцениваются их лидерские и командные качества в реальных рабочих условиях;

– акцент на кросс-функциональном обучении и развитии soft skills, таких как коммуникативные навыки, управление конфликтами и эмоциональный интеллект.

Преимущества модели:

– повышение точности и объективности оценки сотрудников благодаря использованию технологий анализа данных;

– подготовка кадрового резерва к работе в условиях современных вызовов, включая изменения рыночных требований;

– ориентация на развитие универсальных навыков, которые способствуют повышению эффективности команды в целом.

Недостатки:

– зависимость от цифровых технологий, что может создавать риски при сбоях систем или недостаточной компетенции сотрудников в их использовании;

– высокие затраты на внедрение и поддержку технологий, что может быть неподъёмным для компаний с ограниченным бюджетом.

Комплексная и инновационная модели, благодаря своим преимуществам, являются актуальными для организаций, стремящихся не только повысить текущую эффективность управления кадровым резервом, но и подготовить компанию к долгосрочным вызовам будущего [64, с.35].

Адаптивная модель управления кадровым резервом строится на принципах гибкости и способности оперативно реагировать на изменения как внутри компании, так и во внешней среде. В основе этой модели лежит постоянный мониторинг компетенций сотрудников и анализа актуальных потребностей организации. Такой подход позволяет своевременно выявлять пробелы в профессиональных навыках и оперативно адаптировать резервистов к новым задачам и изменениям в бизнес-процессах. Обучение в рамках адаптивной модели осуществляется преимущественно через участие в реальных проектах, что способствует развитию практических навыков и укрепляет готовность к работе в нестабильных условиях. Основными преимуществами адаптивной модели являются её высокая гибкость и возможность минимизировать риски, связанные с быстрыми изменениями. Однако такая модель затрудняет долгосрочное планирование кадрового

резерва, что может стать вызовом для организаций, ориентированных на стратегическое развитие.

Модель внешнего кадрового резерва, напротив, направлена на привлечение специалистов из внешней среды для замещения ключевых позиций в компании. Этот подход базируется на создании базы данных потенциальных кандидатов с рынка труда, которые обладают необходимыми компетенциями и могут быть привлечены в случае необходимости. Для подготовки и оценки внешних резервистов активно привлекаются внешние эксперты, что позволяет интегрировать лучшие практики и обеспечивать высокую профессиональную подготовку. Важным элементом модели является использование профессиональных контактов и взаимодействие с рекрутинговыми агентствами, что расширяет доступ к талантливым специалистам. Основными преимуществами внешнего кадрового резерва выступают доступ к широкому кругу кандидатов, возможность привлечения свежих идей и опыта извне. Однако высокая стоимость поиска и обучения новых сотрудников, а также более длительный процесс их адаптации к корпоративной культуре организации могут ограничивать эффективность данного подхода [47, с.60].

Выбор модели управления кадровым резервом определяется стратегическими приоритетами, масштабом деятельности, а также отраслевой спецификой компании. Каждая из рассмотренных моделей имеет свои преимущества и ограничения, что делает невозможным единый универсальный подход, применимый ко всем организациям. В то же время наиболее результативным решением становится интеграция элементов различных моделей в гибкую и адаптивную систему управления. Такой подход позволяет учитывать как текущие задачи, требующие оперативного замещения должностей, так и долгосрочные цели, связанные с формированием устойчивого кадрового потенциала.

Эффективное управление кадровым резервом выполняет несколько важнейших функций. Во-первых, оно обеспечивает преемственность

руководства и минимизирует риски, связанные с кадровым дефицитом на ключевых позициях. Во-вторых, оно поддерживает стабильность и непрерывность бизнес-процессов даже в условиях внешней нестабильности. В-третьих, успешное развитие кадрового резерва способствует укреплению корпоративной культуры, повышению мотивации сотрудников и формированию положительного имиджа компании как работодателя.

Дополнительно стоит отметить, что интеграция инновационных и адаптивных подходов позволяет организациям не только эффективно реагировать на изменения, но и активно их предвосхищать. Применение цифровых инструментов и технологий анализа данных ускоряет процессы оценки и подготовки сотрудников, что критически важно в условиях высокой конкуренции на рынке труда. А использование адаптивных методов помогает организации сохранять гибкость, что становится ключевым фактором успеха в условиях глобальной трансформации бизнеса.

Таким образом, управление кадровым резервом — это не просто инструмент обеспечения внутренней стабильности компании, но и стратегический ресурс, определяющий её конкурентоспособность. Компании, которые уделяют достаточное внимание развитию и модернизации этой системы, получают не только преимущество на рынке, но и устойчивую базу для долгосрочного развития, адаптируясь к любым вызовам современного делового мира.

Факторы и условия реализации модели управления кадровым резервом организации

Для успешного построения и внедрения системы управления кадровым резервом требуется комплексный подход, учитывающий множество взаимосвязанных факторов и условий. Эти элементы определяют гибкость, функциональные возможности и соответствие модели стратегическим целям

организации. На процессы формирования системы оказывают влияние как внешние условия, включая изменения в экономической конъюнктуре, ситуацию на рынке труда и демографические тенденции, так и внутренние особенности компании, связанные с её структурой, корпоративными ценностями и приоритетами развития [37, с.126].

Ключевыми условиями для эффективного внедрения такой модели становятся прозрачность в механизмах отбора кандидатов, наличие программ качественного обучения и оценки, а также отлаженная коммуникация между руководством и участниками кадрового резерва. Значительное значение приобретает участие топ-менеджмента, которое выражается в активной поддержке и интеграции работы с кадровым резервом в общую стратегию управления.

Анализ факторов и условий, влияющих на разработку и реализацию моделей управления кадровым потенциалом, позволяет выделить наиболее важные компоненты, определяющие их результативность. Это помогает выстроить систему, способную оперативно реагировать на изменения во внешней и внутренней среде, обеспечивая конкурентоспособность и устойчивое развитие организации в долгосрочной перспективе.

В этом параграфе будет подробно рассмотрен каждый из этих аспектов с целью выявления ключевых факторов, влияющих на успешность модели и ее эффективное внедрение в организацию.

Первая группа условий – организационно-управленческие.

Организационно-управленческие условия играют ключевую роль в обеспечении успешного внедрения модели формирования кадрового резерва. Эти условия определяют, насколько гармонично модель будет встроена в общую систему управления и в какой мере она будет способствовать достижению стратегических целей компании. Наиболее значимыми элементами здесь выступают поддержка со стороны руководящего состава и развитие корпоративной культуры, ориентированной на профессиональный рост сотрудников.

Значение роли руководства в процессе создания и реализации кадрового резерва сложно переоценить. Успешность программы во многом зависит от того, насколько руководство осознает ценность данного инструмента и готово активно поддерживать его внедрение на всех уровнях организации. Высшее руководство должно принимать участие в определении критериев отбора, оценке сотрудников, включенных в резерв, и обеспечении условий для их профессионального роста. Важно, чтобы руководители демонстрировали приверженность развитию кадрового резерва через собственные действия и решения, создавая тем самым позитивный пример для подчиненных.

Корпоративная культура представляет собой еще один существенный фактор, способствующий успешной реализации модели кадрового резерва. Культура, направленная на развитие, поддержание высокого уровня компетенций и карьерный рост, создает благоприятную среду для функционирования кадрового резерва. В такой среде сотрудники ощущают важность своего вклада в организацию и видят перед собой возможности для профессионального развития и продвижения по карьерной лестнице, что, в свою очередь, повышает их мотивацию и приверженность компании.

Формирование культуры, поддерживающей кадровый резерв, требует создания механизмов стимулирования и поощрения, которые будут способствовать развитию сотрудников. Это может включать программы обучения, наставничества, участие в ключевых проектах и ротацию на различные должности внутри организации. Немаловажным аспектом является также прозрачность карьерных путей и регулярная обратная связь, позволяющая сотрудникам четко видеть перспективы своего роста и развития.

Интеграция модели кадрового резерва в управленческую систему требует создания структур и процессов, обеспечивающих ее устойчивое функционирование. Это может включать создание специализированных комитетов или рабочих групп, ответственных за внедрение и мониторинг программы, а также внедрение информационных систем, облегчающих процесс оценки и отслеживания развития сотрудников.

Таким образом, организационно-управленческие условия, такие как активное участие руководства и развитие соответствующей корпоративной культуры, являются основой для успешного внедрения модели кадрового резерва. Без поддержки руководства и создания культуры, ориентированной на развитие, модель кадрового резерва рискует стать формальной и неэффективной, не способствующей достижению стратегических целей организации.

Вторая группа условий – экономические.

Одним из первостепенных вопросов является адекватное бюджетирование программ кадрового резерва. Для обеспечения их эффективности необходимо выделить достаточные средства на разработку и внедрение разнообразных образовательных мероприятий, включая тренинги, курсы повышения квалификации и программы развития управленческих компетенций. Этот процесс требует тщательной финансовой планировки, учитывающей долгосрочные стратегические цели организации. Средства, выделенные на кадровый резерв, должны быть включены в общий бюджет компании и находиться под регулярным мониторингом.

Не менее важным является вопрос оптимального использования ресурсов. Здесь речь идет о грамотном распределении средств между различными направлениями обучения и развития. Например, определенная доля бюджета может быть направлена на внешнее обучение — участие в профессиональных конференциях и семинарах, а другая — на внутренние образовательные программы, такие как корпоративные тренинги и наставничество. Важно регулярно оценивать отдачу от таких инвестиций, чтобы своевременно корректировать программы и распределение ресурсов в соответствии с потребностями компании.

Внедрение современных технологий и инструментов управления кадровым резервом также является критическим элементом экономических условий. Современные информационные системы, автоматизирующие процессы отбора и развития сотрудников, существенно повышают

эффективность управления кадровым резервом. Вложения в эти технологии окупаются за счет повышения точности и прозрачности всех процессов, связанных с развитием управленческого потенциала компании.

Еще один значимый аспект – мотивация сотрудников через систему финансовых и нефинансовых стимулов. Для участников кадрового резерва важно предусмотреть материальные поощрения, которые будут способствовать их заинтересованности в развитии. К таким стимулам можно отнести премии за успешное прохождение этапов программы, повышение заработной платы или дополнительные бонусы. Однако не менее важны и нефинансовые стимулы, такие как признание заслуг, карьерные возможности и доступ к участию в стратегических проектах компании.

Заключительным элементом экономических условий является оценка эффективности программ кадрового резерва. Регулярный анализ затрат и их отдачи позволяет корректировать бюджет и стратегию инвестиций, что способствует оптимальному использованию ресурсов компании. Оценка может включать такие показатели, как возврат инвестиций (ROI), улучшение производительности труда и повышение удержания ключевых сотрудников.

Таким образом, обеспечение адекватного финансирования, эффективного распределения ресурсов, внедрение современных технологий, разработка системы мотивации и регулярная оценка экономической эффективности являются основополагающими элементами для успешной реализации модели кадрового резерва. Без надлежащего учета этих условий компания рискует не достигнуть поставленных целей в области развития управленческого потенциала и обеспечения устойчивого роста.

Третья группа условий – социальные и психологические (мотивация и поддержка сотрудников).

Реализация модели формирования кадрового резерва тесно связана с социальными и психологическими аспектами, поскольку они существенно влияют на мотивацию сотрудников и их участие в процессах профессионального развития. Успешность программы кадрового резерва

определяется не только управленческими и экономическими факторами, но и эффективностью социальных и психологических механизмов поддержки внутри организации.

Мотивация сотрудников играет ключевую роль в контексте кадрового резерва. Для того чтобы данный инструмент развития управленческого потенциала функционировал эффективно, важно обеспечить заинтересованность сотрудников в участии в программе. Это предполагает создание системы мотивации, которая бы способствовала не только достижению высоких результатов, но и укрепляла уверенность сотрудников в том, что их усилия будут заслуженно вознаграждены. Значимым элементом здесь является четкое понимание сотрудниками возможностей карьерного роста, которые открываются благодаря участию в кадровом резерве.

Психологическая поддержка является неотъемлемым элементом успешной реализации модели кадрового резерва. Участие в кадровом резерве может как поощрять сотрудников, так и создавать у них определенное давление из-за необходимости соответствовать высоким ожиданиям. В этих условиях важно обеспечить наличие системы поддержки, которая поможет сотрудникам справляться с эмоциональными и психологическими нагрузками. Это может включать программы наставничества, где более опытные сотрудники оказывают помощь молодым коллегам, а также доступ к профессиональным психологам или коучам, способным оказать необходимую поддержку.

Корпоративная культура, направленная на поддержку и развитие сотрудников, играет важнейшую роль в создании благоприятной социальной среды для участников кадрового резерва. В такой культуре развитие персонала воспринимается как приоритетная задача, а участие в кадровом резерве рассматривается как значимый шаг на пути к карьерному росту. Поддержка со стороны коллег, обмен опытом и участие в совместных мероприятиях, нацеленных на развитие управленческих компетенций, способствуют формированию сплоченной и мотивированной команды.

Коммуникация и обратная связь являются важнейшими компонентами успешной реализации кадрового резерва. Сотрудники должны иметь ясное представление о целях программы, предъявляемых к ним требованиях и способах достижения успеха. Регулярная обратная связь со стороны руководства и коллег позволяет сотрудникам корректировать свои действия, развивать необходимые навыки и отслеживать результаты своей работы. Это, в свою очередь, способствует укреплению мотивации и уверенности в собственных силах.

Учет индивидуальных особенностей сотрудников представляет собой еще один важный аспект социальной и психологической поддержки. Каждый сотрудник обладает уникальными характеристиками, сильными и слабыми сторонами, а также индивидуальными целями и мотивациями. Программа кадрового резерва должна учитывать эти особенности, предлагая персонализированные подходы к обучению и развитию. Это может включать гибкость в выборе образовательных программ, индивидуальные планы развития и учет личных интересов сотрудников при распределении задач и проектов.

Таким образом, социальные и психологические аспекты, включая мотивацию, психологическую поддержку, корпоративную культуру, эффективную коммуникацию и учет индивидуальных особенностей сотрудников, играют решающую роль в успешной реализации модели кадрового резерва. Эти факторы способствуют созданию благоприятной среды для развития управленческих компетенций и вовлеченности сотрудников в процесс, что в конечном итоге помогает достигать стратегических целей организации.

Четвертая группа условий – информационное обеспечение процесса формирования кадрового резерва.

Информационное обеспечение является неотъемлемой составляющей процесса создания кадрового резерва, играя ключевую роль в его прозрачности, эффективности и согласованности с общей кадровой стратегией

компании. В условиях активной цифровизации бизнеса технологии становятся критически важным элементом системы управления персоналом, охватывая такие процессы, как отбор, оценка и развитие работников, включенных в кадровый резерв.

Одним из основных аспектов информационного обеспечения является внедрение HRM-систем (систем управления персоналом). Современные HRM-системы предоставляют возможность автоматизации многих функций, связанных с формированием кадрового резерва: начиная от сбора данных о сотрудниках и заканчивая анализом их компетенций и отслеживанием их профессионального роста. Эти системы обеспечивают централизованное хранение данных, что позволяет быстро получать необходимую информацию о сотрудниках, контролировать их карьерное развитие и управлять программами обучения. Внедрение HRM-системы значительно ускоряет и повышает точность управленческих решений, касающихся кадрового резерва.

Важное значение также имеют аналитические инструменты, интегрированные в HRM-системы, которые дают возможность проводить глубокий анализ данных о сотрудниках. Это особенно актуально для принятия обоснованных решений в процессе формирования и развития кадрового резерва. Среди таких инструментов можно выделить методы анализа данных, прогнозирования кадровых потребностей, а также оценки потенциала сотрудников, выявления их сильных и слабых сторон. Применение аналитики позволяет не только оценить текущий уровень развития работников, но и прогнозировать их карьерный потенциал, что способствует более точному планированию и реализации программ кадрового резерва.

Не менее значимым компонентом являются платформы для обучения и развития. Сегодня многие организации активно используют цифровые образовательные платформы, которые дают возможность сотрудникам, входящим в кадровый резерв, получать знания и навыки в удобное для них время и формате. Такие платформы предлагают широкий спектр курсов, направленных на развитие управленческих компетенций, лидерских качеств и

других навыков, необходимых для карьерного роста. Доступ к таким образовательным ресурсам значительно расширяет возможности сотрудников для саморазвития и повышения квалификации.

Коммуникационные системы, обеспечивающие эффективное взаимодействие между сотрудниками и руководством, также играют важную роль в информационном обеспечении кадрового резерва. Эти системы способствуют поддержанию постоянного контакта с сотрудниками, предоставлению обратной связи, обсуждению результатов оценки и планированию дальнейшего развития. В условиях цифровизации такие коммуникации могут осуществляться через корпоративные мессенджеры, видеоконференции и другие средства связи, что делает процесс управления кадровым резервом более гибким и адаптируемым.

Важным аспектом остается обеспечение информационной безопасности. В ходе управления кадровым резервом обрабатывается значительное количество конфиденциальных данных о сотрудниках, которые необходимо защищать от несанкционированного доступа и возможных утечек. Внедрение современных методов информационной безопасности, таких как шифрование данных, управление доступом и регулярные проверки на уязвимости, необходимо для сохранности данных и соблюдения законодательных требований.

Таким образом, информационное обеспечение процесса формирования кадрового резерва включает использование современных HRM-систем, аналитических инструментов, образовательных платформ, коммуникационных систем, а также мер по обеспечению информационной безопасности. Эти элементы способствуют повышению эффективности управления кадровым резервом, что в итоге способствует успешному достижению стратегических целей компании и развитию ее управленческого потенциала.

Модель формирования кадрового резерва не существует в изоляции, её реализация зависит от множества внешних факторов, способных как

способствовать успеху программы, так и представлять определённые вызовы. Глубокое понимание этих факторов и их учёт играют ключевую роль в адаптации модели к конкретным условиям, а также в поддержании её устойчивости и эффективности.

Одним из важнейших внешних факторов выступает экономическая среда. Экономические изменения, такие как кризисы, инфляционные процессы, колебания валютных курсов и изменения на рынке труда, могут существенно сказываться на способности организации формировать и поддерживать кадровый резерв. В условиях экономической нестабильности компании могут сталкиваться с ограничениями ресурсов, что усложняет финансирование программ обучения и развития. В этих обстоятельствах важно пересмотреть модель кадрового резерва, сосредоточив внимание на ключевых направлениях и оптимизировав использование доступных ресурсов.

Законодательные нормы также оказывают значительное влияние на процесс формирования кадрового резерва. В различных странах действуют свои законы и нормативные акты, регулирующие трудовые отношения, обучение персонала, защиту данных и другие аспекты управления кадрами. Организации обязаны учитывать эти требования при разработке и внедрении модели кадрового резерва, чтобы избежать юридических рисков и соответствовать законодательным нормам. Это может потребовать адаптации программ обучения под требования аккредитации, соблюдения прав работников и обеспечения конфиденциальности информации.

Технологические изменения влияют на реализацию кадрового резерва как прямо, так и косвенно. В условиях цифровизации и стремительного технологического прогресса компании должны учитывать, что востребованные навыки и компетенции могут меняться с высокой скоростью. Это требует гибкости в обновлении программ обучения и развития, а также постоянного мониторинга технологических трендов. Кроме того, внедрение новых технологий в процесс управления кадровым резервом может существенно повысить его эффективность.

Социально-культурные факторы также имеют важное значение. В различных странах и регионах могут различаться подходы к управлению карьерой, ожидания сотрудников, корпоративная культура и профессиональные ценности. Эти различия необходимо учитывать при формировании кадрового резерва, особенно в многонациональных компаниях. Успешная модель кадрового резерва должна быть адаптирована к культурным особенностям, что может включать учёт предпочтений сотрудников в обучении, различий в стилях лидерства и мотивации, а также уважение к местным традициям.

Конкуренция на рынке труда представляет собой ещё один значимый внешний фактор, который может влиять на реализацию модели кадрового резерва. В условиях высокой конкуренции за таланты организациям сложнее привлекать и удерживать сотрудников с высоким потенциалом. В таких случаях важно разработать уникальные предложения для сотрудников, включая привлекательные возможности карьерного роста, конкурентоспособные условия работы и сильную корпоративную культуру. Организации должны быть готовы адаптировать свою модель кадрового резерва, чтобы оставаться конкурентоспособными и привлекательными для талантливых специалистов.

Таким образом, такие внешние факторы, как экономическая среда, законодательное регулирование, технологические изменения, социально-культурные особенности и конкуренция на рынке труда, оказывают существенное влияние на реализацию модели кадрового резерва. Эффективное управление этими факторами требует от организации гибкости, способности адаптироваться и готовности корректировать модель в зависимости от изменяющихся условий. Такой подход обеспечивает устойчивость и результативность кадрового резерва, что, в свою очередь, способствует достижению стратегических целей компании.

Обобщая изложенное, можно сделать следующие выводы.

В первой главе раскрыты ключевые концепции и подходы, на которых

базируется управление кадровым резервом. Рассмотрены функции резерва, такие как обеспечение преемственности руководства, снижение риска нехватки кадров и стимулирование мотивации сотрудников. Отмечается, что кадровый резерв играет роль инструмента, который помогает организациям оставаться конкурентоспособными и гибкими в условиях нестабильной внешней среды.

Проанализированы существующие модели управления кадровым резервом, включая классическую, стратегическую, модель управления преемственностью, комплексную, инновационную и адаптивную. Каждая из моделей описана с точки зрения её особенностей, сильных сторон и ограничений. Отмечается, что выбор конкретной модели зависит от стратегических задач компании, её масштабов, ресурсов и специфики. Особое внимание уделено необходимости комбинирования элементов разных моделей для создания более эффективной системы управления резервом.

Рассмотрены условия и факторы, влияющие на успешность реализации моделей управления кадровым резервом. Среди ключевых факторов названы экономическая стабильность, состояние рынка труда, поддержка руководства, а также наличие качественных систем отбора, обучения и мотивации сотрудников. Внутренние аспекты, такие как корпоративная культура, прозрачность карьерного роста и коммуникация внутри компании, также признаны важными для устойчивого развития системы резерва.

Таким образом, проведенное исследование подтверждает, что управление кадровым резервом является неотъемлемой частью стратегического управления персоналом, обеспечивая организацию компетентными и подготовленными специалистами.

АНАЛИЗ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ И КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ООО «СЛУЖБА ЗАКАЗЧИКА»

Организационно-экономическая характеристика ООО «Служба заказчика»

В данном разделе формирование кадрового резерва осуществляется на примере ООО «Служба заказчика».

Управляющая компания «Служба заказчика» зарегистрирована 16.07.2008 г. в форме общества с ограниченной ответственности.

Деятельность компании относится к сфере жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ). Компания оказывает услуги по поддержанию и восстановлению надлежащего технического и санитарно-гигиенического состояния зданий, сооружений, оборудования, коммуникаций и объектов жилищно-коммунального назначения, вывозу бытовых отходов и подаче потребителям электрической энергии, питьевой воды, газа, тепловой энергии и горячей воды.

В силу части 1 статьи 161 Жилищного кодекса РФ, управление многоквартирным домом должно обеспечивать благоприятные и безопасные условия проживания граждан, надлежащее содержание общего имущества в многоквартирном доме, решение вопросов пользования указанным имуществом, а также предоставление коммунальных услуг гражданам, проживающим в таком доме. На основании части 2 статьи 161 Жилищного кодекса РФ, одним из способов управления многоквартирным домом является управление управляющей организацией.

Основной вид деятельности компании – управление эксплуатацией жилого фонда за вознаграждение или на договорной основе (соответствует коду 68.32.1 по ОКВЭД).

Участников взаимоотношений в технологической схеме ЖКХ можно разделить на следующие группы:

Группа 1. «Контроль и регулирование» в данной сфере. От органов местной власти зависит размер оплаты и тарифы на содержание и обслуживание домов, а также составляется перечень предоставляемых услуг органами ЖКХ. Положенные льготы и субсидии население также не получает по своей воле и не влияет на принятие решений об их предоставлении.

Группа 2 «Потребители». Население как пользователи услуг ЖКХ выполняет только одну задачу, помимо основной - потребления коммунальных ресурсов, - их своевременную оплату.

Группа 3 «Управляющая организация» - ООО «Служба заказчика».

Группа 4. «Поставщики коммунальных услуг». К поставщикам жилищно – коммунальных услуг относятся:

– организации по подаче потребителям электрической энергии, питьевой воды, газа, тепловой энергии и горячей воды;

– организации по вывозу бытовых отходов;

– организации по обслуживанию лифтов;

– ремонтно-строительные организации.

Выполнение отдельных видов работ жилищная ремонтно-эксплуатационная организация может по договору субподряда передать другим организациям. К таким работам могут, например, относиться обслуживание и ремонт лифтового хозяйства, вывоз мусора и другие работы.

Исходными ресурсами для осуществления услуг являются материальные ресурсы – запасы материалов и другие материальные ресурсы, информационные ресурсы – источники информации, рекламные материалы, имидж компании, и трудовые ресурсы – производственный персонал, владеющий необходимыми умениями, навыками и опытом для организации торгового процесса. Технологическая схема производства жилищно-коммунальных услуг представлена на рисунке 4.

Рисунок 4 – Технологическая схема производства жилищно-коммунальных

услуг

Основными затратами управляющей компании в сфере ЖКХ являются следующие:

1 Заработная плата и отчисления на социальные нужды работников.

2 Материалы (для ремонта, благоустройства и т.п., используются при осуществлении работ работниками предприятия и сторонними организациями на давальческой основе).

3 Электроэнергия (для освещения помещений, в основном).

4 Услуги сторонних организаций (разного характера: как ремонтные, так и транспортные, и прочие, которые по тем или иным причинам само предприятие не имеет возможности).

5 Прочие расходы (связанные с топливом, инвентарем, спецодеждой, некоторыми иными расходами на осуществление основной деятельности).

Выполнение работ по комплексной уборке территорий в ООО «Служба заказчика» осуществляется ручным и механизированным способом.

Механизированная уборка осуществляется с помощью следующей уборочной техники:

– погрузчики-трактора: МТЗ-82, МКСМ-800

– посыпочная (поливочная) спецавтотехника: ЗИЛ 433362

– уборочные трактора: МТЗ-80, МТЗ-82, Беларусь 320.

Организационная структура управляющей компании ООО «Служба заказчика» включает 3 основных блока. Всего в компании сегодня работает 202 сотрудника. Организационная структура представлена в Приложении А.

На предприятии принята линейно-функциональная структура управления. Рассмотрим каждый из блоков организационной структуры в отдельности.

Клиентский блок. Возглавляется заместителем генерального директора. В состав клиентского блока входят:

– отдел по работе с обращениями граждан (ООГ);

– договорной отдел;

– юридический отдел.

Технический блок. Возглавляется главным инженером. В состав технического блока входят три подразделения:

– производственно-технический отдел (ПТО);

– шесть участков;

– объединенная диспетчерская служба (ОДС);

Финансовый блок. В состав финансового блока входят четыре отдела:

– отдел общей бухгалтерии (ООБ);

– планово-экономический отдел (ПЭО);

– бухгалтерия по квартирной плате (БКП);

– административно-хозяйственный отдел (АХО).

Административная структура управления представлена всеми высшими руководителями компании (рисунок 5).

Рисунок 5 – Административная структура управления

Основные функции закреплены за заместителем генерального директора и главным инженером. Преимуществом данной системы управления четкое распределения должностных обязанностей между руководителями отделов. Недостатки:

– появление тенденций чрезмерной централизации;

– длительная процедура принятия решения;

– относительно застывшая организационная форма, с трудом реагирующая на изменения.

Наибольшие полномочия сосредоточены в руках главного инженера, которому подчиняются 10 линейных руководителей.

В соответствии с договорами ООО «Служба заказчика» по заданию собственника обязуется обеспечивать управление многоквартирным домом,

оказывать услуги и выполнять работы по надлежащему содержанию и ремонту общего имущества в многоквартирных домах, в том числе обеспечивать предоставление коммунальных услуг и осуществлять иную направленную на достижение целей управления многоквартирным домом деятельность.

Таким образом, компания обязана принять все зависящие от него меры по надлежащему содержанию общего имущества многоквартирного дома.

Согласно должностной инструкции, утвержденной генеральным директором ООО «Служба заказчика», управляющий группой объектов обязан обеспечить правильную техническую эксплуатацию жилищного фонда, а также бесперебойную работу инженерного оборудования в домах, входящих в перечень обслуживания Общества; контролирует выполнение работ по санитарному содержанию и уборке многоквартирных домов и прилегающей территории.

Компания поддерживает порядок общественных отношений в сфере организации эксплуатации, обеспечения сохранности и содержания жилищного фонда, направленный на создание благоприятного (комфортного) проживания граждан, обеспечения их безопасности.

Директор самостоятельно решает все вопросы деятельности предприятия, действует от имени предприятия, представляет его интересы во всех отечественных и зарубежных предприятиях, фирмах и организациях. Также распоряжается в пределах предоставленного ему права имуществом, заключает договора, в том числе по найму работников. Издает приказы и распоряжения, обязательные для исполнения всеми работниками организации. Директор несет в пределах своих полномочий полную ответственность за деятельность предприятия, обеспечение сохранности товарно-материальных ценностей, денежных средств и другого имущества предприятия.

Бухгалтерия осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия и контроль над

экономным использованием материальных, трудовых и финансовых ресурсов. Организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, учет издержек производства и обращения, выполнение работ, а также финансовых, расчетных и кредитных операций. Осуществляет прием и контроль первичной документации по соответствующим участкам учета, и подготавливает их к счетной обработке. Отражает в бухгалтерском учете операции, связанные с движением денежных средств.

Кадровая служба обеспечивает работу персоналом – найм отбор, обучение, ротацию кадров. Кадровая служба веет учет движения кадров, составляет отчеты о составе и структуре кадрового потенциала предприятия.

В обязанности юридического отдела входит:

– назначение ответственного должностного лица за координацию работы,

– рассмотрение обращений граждан;

– осуществление контроля за организацией приёма на работу в соответствии со штатным расписанием;

– осуществление своевременного и полного взыскания дебиторской задолженности, штрафных причитающихся санкций, и причинённого вреда;

– принимать меры к полному возмещению работниками вреда, причинённого предприятию;

– обеспечивать качественное укрепление кадрового состава, организовывать постоянное повышение квалификации работников;

– практиковать проведение внезапных проверок соблюдения трудовой дисциплины;

– принимать меры по совершенствованию нормативного правового осуществления закупок товаров (работ, услуг) за счёт собственных средств;

Анализ экономических показателей ООО «Служба заказчика» за период 2021–2023 годов свидетельствует о динамике, характеризующей постепенное

улучшение финансового положения компании (таблица 2).

Таблица 2 – Экономические показатели деятельности ООО «Служба заказчика» за 2021-2023 гг., тыс. руб.

Наименование показателей	2021	2022	2023	Изменения		Темп роста 2023 к 2021, %
				2023 к 2021	2023 к 2022	
Выручка от продаж	52433	54556	53071	638	-1485	101,22
Себестоимость продаж	51487	51744	50102	-1385	-1642	97,31
Прибыль валовая	946	2812	2969	2023	157	313,85
Прибыль от продаж	946	2812	2969	2023	157	313,85
Прибыль налогооблагаемая	-197	632	660	857	28	335,03
Прибыль чистая	-678	141	132	810	-9	19,47
Рентабельность активов, %	-0,50	0,09	0,09	0,59	0,00	18
Рентабельность продукции, %	1,84	5,43	5,93	4,09	0,50	322,28
Рентабельность продаж, %	1,80	5,15	5,59	3,79	0,44	310,56
Рентабельность собственного капитала, %	-87,26	84,94	34,02	121,28	-50,92	38,99
Рентабельность оборотных активов, %	-0,57	0,10	0,10	0,67	0,00	17,54
Рентабельность внеоборотных активов, %	-4,33	0,91	0,96	5,29	0,05	22,17
Среднесписочная численность персонала, чел.	224	216	210	-14	-6	93,75
Производительность труда, тыс. руб./чел.	234,08	252,57	252,72	18,64	0,15	107,96
Среднегодовая стоимость основных производственных фондов	7828	7742	6875,5	-952,5	-866,5	87,83
Фондоотдача, руб./руб.	6,7	7,05	7,72	1,02	0,67	115,22
Фондоемкость, руб./руб.	0,149	0,142	0,130	-0,020	-0,012	86,79
Фондовооруженность, тыс.руб./чел.	34,95	35,84	32,74	-2,21	-3,1	93,68
Оборачиваемость оборотных средств, об. в год	0,44	0,39	0,40	-0,04	0,01	90,91
Продолжительность оборота оборотных средств, дней	829,55	935,90	912,50	82,95	-23,40	110
Оборачиваемость активов, об. в год	0,39	0,36	0,36	-0,03	0	92,31
Продолжительность оборота активов, дней	935,9	1013,9	1013,9	78,0	0,0	108,33

Выручка от продаж в 2023 году составила 53 071 тыс. рублей, что на 1,22% больше по сравнению с 2021 годом, когда показатель находился на уровне 52 433 тыс. рублей. Однако, относительно 2022 года, зафиксировано снижение выручки на 1 485 тыс. рублей (54 556 тыс. рублей), что может свидетельствовать о влиянии внешних или внутренних факторов, повлиявших

на объем реализации. Тем не менее, общий темп роста по сравнению с 2021 годом составил 101,22%, что указывает на положительную, хоть и умеренную динамику (рисунок 6).

Рисунок 6 – Выручка и себестоимость в ООО «Служба заказчика» за 2021-2023 гг., тыс. руб.

Финансовые результаты также демонстрируют значительное улучшение. Валовая прибыль за анализируемый период увеличилась более чем в три раза – с 946 тыс. рублей в 2021 году до 2 969 тыс. рублей в 2023 году (рисунок 7).

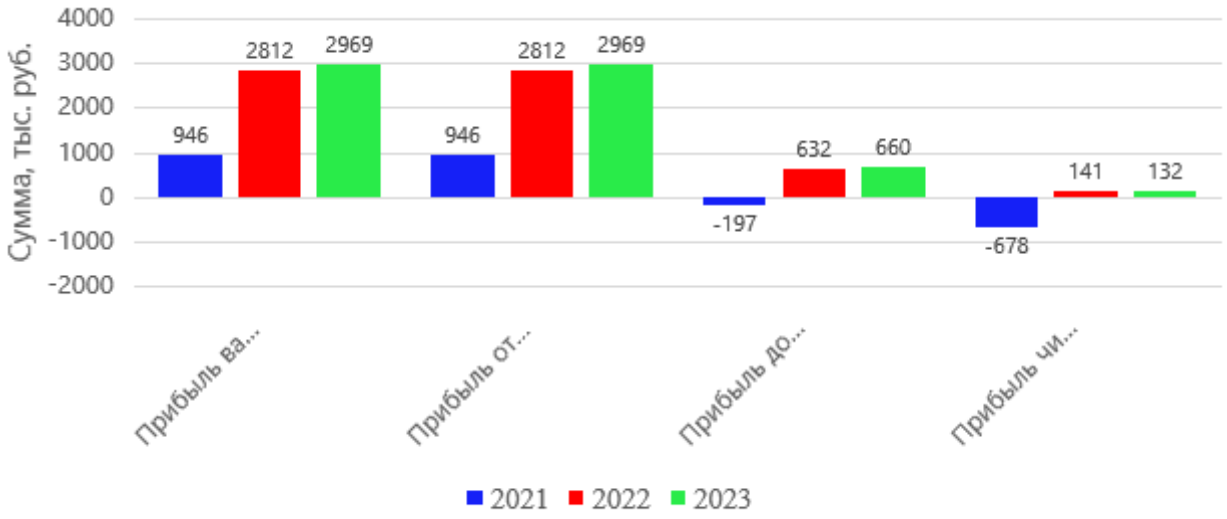


Рисунок 7 – Финансовые результаты в ООО «Служба заказчика» за 2021-

2023 гг., тыс. руб.

Чистая прибыль также изменилась в положительную сторону: если в 2021 году компания понесла убыток в размере 678 тыс. рублей, то в 2023 году зафиксирована прибыль в размере 132 тыс. рублей. Темп роста чистой прибыли к 2021 году составил 19,47%, что указывает на постепенное улучшение финансовых показателей и стабильность.

Анализ рентабельности ООО «Служба заказчика» за 2021–2023 годы показывает значительное улучшение ключевых показателей (рисунок 8).

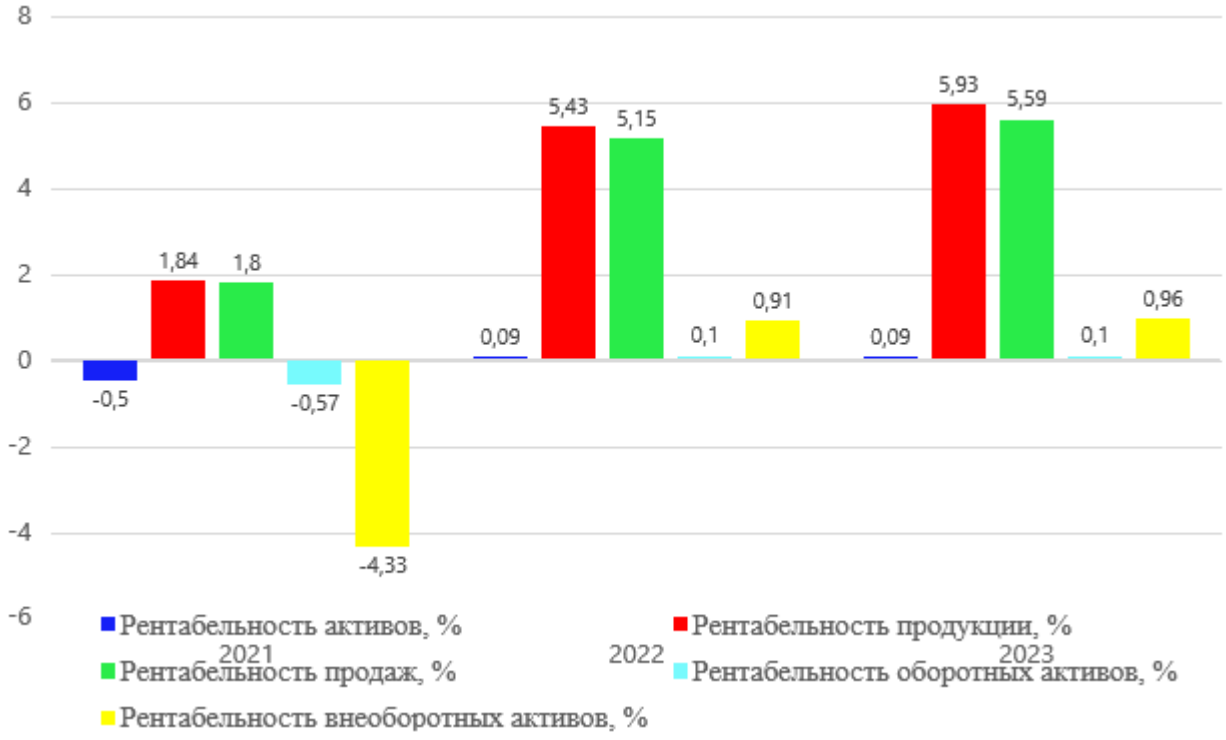


Рисунок 8 – Показатели рентабельности в ООО «Служба заказчика» за 2021-2023 гг., тыс. руб.

Общая динамика рентабельности подчеркивает значительный прогресс в управлении финансами и снижении издержек, что позволяет компании не только увеличивать прибыль, но и создавать прочную основу для дальнейшего развития. Повышение рентабельности продукции и продаж отражает рост операционной эффективности, а улучшение показателей рентабельности активов и капитала подтверждает успешное использование ресурсов для

достижения стратегических целей.

Сокращение стоимости основных фондов компенсируется их более эффективным использованием, что положительно отражается на фондоотдаче (рисунок 9).

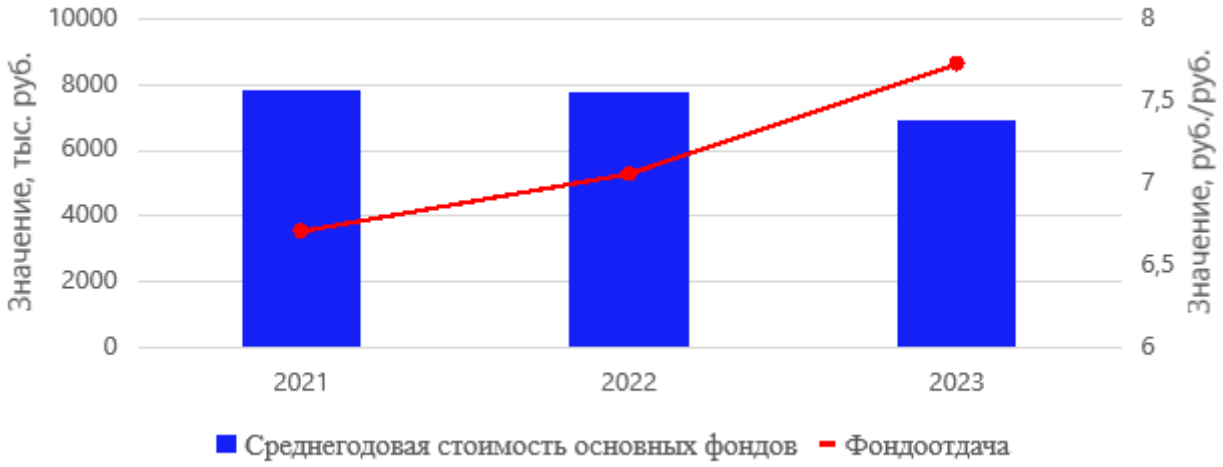


Рисунок 9 – Динамика основных фондов и эффективности их использования в ООО «Служба заказчика» за 2021-2023 гг., тыс. руб.

Динамика оборачиваемости оборотных средств в целом негативна, так как их использование становится менее оперативным. Однако незначительное улучшение в 2023 году свидетельствует о начальных мерах оптимизации управления оборотными активами (рисунок 10).

Рисунок 10 – Динамика оборотных средств и эффективности их

использования в ООО «Служба заказчика» за 2021-2023 гг., тыс. руб.

В 2022 году производительность труда в компании демонстрировала более высокие темпы роста по сравнению с заработной платой, что указывает на повышение эффективности использования трудовых ресурсов. Темп роста производительности труда составил 107,9%, тогда как заработная плата увеличилась на 102,52%. Это свидетельствует о рациональном подходе к управлению персоналом, позволившем улучшить финансовые показатели. Сокращение численности сотрудников на 3,57% (темп роста составил 96,43%) дополнительно способствовало росту производительности за счет перераспределения нагрузки среди оставшихся работников (рисунок 11).

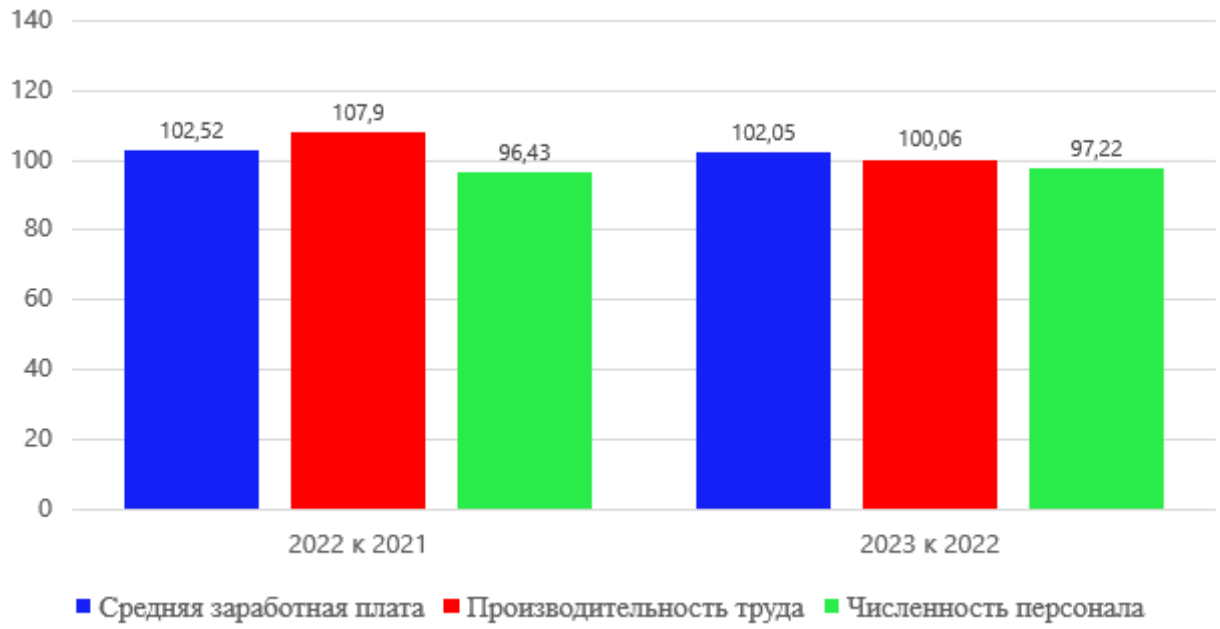


Рисунок 11 – Соотношение между темпами роста заработной платы, производительность труда и численность персонала, %

Эти изменения подчеркивают, что в 2022 году компания успешно управляла соотношением между ростом производительности и заработной платы, что положительно сказалось на её финансовых показателях. Однако в 2023 году превышение темпа роста заработной платы над

производительностью труда могло привести к увеличению затрат на единицу продукции, что является тревожным сигналом для долгосрочной устойчивости. Для восстановления позитивной динамики рекомендуется уделить внимание повышению мотивации и квалификации персонала, что позволит стимулировать производительность.

Можно сделать вывод о том, что экономическое состояние ООО «Служба заказчика» за 2021-2023 гг. характеризуется положительной динамикой прибыльности и рентабельности, что говорит об устойчивом развитии. Основные вызовы связаны с необходимостью повышения оборачиваемости оборотных средств и поддержания баланса между численностью персонала, производительностью труда и затратами на оплату труда.

Анализ системы управления персоналом

Среди основных целей системы управления персоналом предприятия выделяют:

– усиление конкурентных позиций предприятия на рынке;

– повышение производительности и достижения максимальной прибыльности предприятия;

– усиление социальной эффективности деятельности работников предприятия.

Основными функциями отдела кадров в ООО «Служба заказчика» являются:

– определение потребности в кадрах с учетом стратегии развития предприятия, объема производства продукции, услуг;

– формирование численного и качественного состава кадров, путем комплектования, расстановки и т.д.;

– работа с рынками труда как внешними, так и внутренними;

– разработка и обеспечение функционирования системы общей и профессиональной подготовки кадров;

– обеспечение адаптации работников;

– повышение эффективности системы стимулирования труда;

– обеспечение положительных межличностных отношений и т.д.

Система управления персоналом в ООО «Служба заказчика» включает в себя следующие элементы.

1. Подбор и отбор персонала.

Процесс подбора и отбора персонала в ООО «Служба заказчика» осуществляется с использованием различных источников и методов. Внутренние источники включают рекомендации сотрудников и информацию, представленную на сайте компании. Внешние источники включают сайты вакансий и кадровые агентства.

Методы отбора персонала включают анализ резюме, проведение собеседований и тестирование. Анализ резюме позволяет оценить квалификацию кандидата и его соответствие требованиям вакансии. Собеседование дает возможность лучше узнать кандидата и оценить его мотивацию и социальные навыки. Тестирование используется для оценки специфических навыков и знаний, необходимых для выполнения определенной работы. Таким образом, комплексный подход к подбору и отбору персонала позволяет ООО «Служба заказчика» найти наиболее подходящих кандидатов на вакантные позиции.

2. Адаптация персонала.

В ООО «Служба заказчика» осуществляется процесс адаптации персонала, который предназначен в первую очередь для новых сотрудников. Этот процесс включает в себя несколько ключевых этапов.

Первый этап – это ознакомление с компанией и корпоративной культурой. Новые сотрудники получают информацию о миссии, ценностях и целях компании, а также ожидаемом поведении и нормах, которые формируют корпоративную культуру.

Второй этап – это обучение по работе с оборудованием. Сотрудники проходят специализированное обучение, чтобы овладеть необходимыми навыками и знаниями для работы с оборудованием, которое они будут использовать в своей повседневной работе.

Третий этап – это наставничество. Новые сотрудники получают поддержку и руководство от более опытных коллег, которые помогают им адаптироваться в новой рабочей среде и успешно выполнять свои обязанности.

Таким образом, процесс адаптации персонала в ООО «Служба заказчика» является комплексным и многоступенчатым, направленным на то, чтобы обеспечить эффективное вхождение новых сотрудников в коллектив.

3. Обучение и развитие персонала.

В компании предусмотрены различные виды обучения. Вводное обучение проводится для новых сотрудников, чтобы они могли быстро адаптироваться к рабочему процессу и корпоративной культуре.

Что касается форм обучения, то они включают в себя тренинги, семинары и курсы. Тренинги обычно ориентированы на развитие конкретных навыков или умений. Семинары часто используются для обсуждения новых идей и стратегий, а также для обмена опытом между сотрудниками. Курсы, как правило, предлагают более глубокое и систематическое изучение определенной темы или области.

Каждая категория персонала проходит специализированное обучение, соответствующее роли в компании.

1. Руководители проходят обучение по управлению и лидерству, а также по новым технологиям и инновациям в области металлургии и энергетики.

2. Для производственного персонала организуются тренинги по безопасности труда, обучение новым технологиям и методам работы. Повышение квалификации включает в себя обучение новым методам и технологиям производства, а также улучшение навыков работы с оборудованием.

3. Работники ремонтных подразделений дополнительно проходят обучение по работе с оборудованием и технике безопасности. Переподготовка работников этой категории включает в себя обучение новым видам работ, связанных с производством, установкой, ремонтом и обслуживанием кассового и банковского оборудования.

4. Вспомогательный персонал проходит обучение по основам обслуживания и поддержания чистоты и порядка на рабочем месте.

Таким образом, ООО «Служба заказчика» активно использует различные виды и формы обучения для обеспечения непрерывного профессионального развития своего персонала.

4. Мотивация персонала.

В ООО «Служба заказчика» используется комплексная система оплаты труда. Сдельная оплата применяется для стимулирования производительности труда, в то время как повременная оплата обеспечивает стабильный доход независимо от объема выполненной работы. Кроме того, предусмотрены бонусы и премии, что способствует удержанию опытных сотрудников. Премии за достижения также являются важным элементом системы мотивации, поощряя выдающиеся результаты работы.

В ООО «Служба заказчика» система оплаты труда организована следующим образом:

– сдельная оплата труда применяется для производственного персонала и работников ремонтных подразделений;

– повременная оплата труда используется для руководства, административно-производственного и вспомогательного персонала.

Таким образом, система оплаты труда в компании учитывает специфику работы различных категорий персонала и направлена на повышение эффективности их труда.

Социальный пакет в ООО «Служба заказчика» включает в себя медицинскую страховку, обеспечивающую заботу о здоровье сотрудников. Компания также предоставляет услугу доставки к месту работы, что повышает

удобство и снижает стресс от дорожного движения. Оплачиваемый отпуск является еще одним важным элементом социального пакета, позволяя сотрудникам восстановиться и поддерживать баланс между работой и личной жизнью.

ООО «Служба заказчика» использует разнообразные методы мотивации персонала, включая различные формы оплаты труда и социальные льготы. Система нематериальной мотивации предприятии включает обеспечение карьерного роста сотрудников, объявление устной или письменной благодарности, проведение корпоративных праздников.

5. Оценка персонала.

Для оценки персонала в ООО «Служба заказчика» проводится аттестация сотрудников, позволяющая оценить их профессиональные навыки и знания.

6. Карьерный рост.

В ООО «Служба заказчика» существуют различные возможности для карьерного роста сотрудников. Во-первых, это повышение в должности, что является отражением признания заслуг и профессионального развития сотрудника. Во-вторых, участие в проектах позволяет сотрудникам расширить свой профессиональный опыт, применить и развить свои навыки в новых условиях. Ктоме этого, обучение за счет компании предоставляет возможность для постоянного обучения и развития, что способствует улучшению профессиональных навыков и знаний сотрудников.

7. Корпоративная культура.

Корпоративная культура ООО «Служба заказчика» основывается на четырех ключевых ценностях:

– профессионализм, который подразумевает высокую квалификацию сотрудников и стремление к совершенству в своей работе;

– ответственность – означает, что каждый сотрудник несет ответственность за выполнение своих обязанностей и достижение поставленных целей;

– командная работа, которая подчеркивает важность совместной работы и взаимопомощи для достижения общих целей;

– инновационность отражает стремление компании к постоянному развитию и внедрению новых идей и технологий.

8. Социальные гарантии.

В рамках своей корпоративной политики, ООО «Служба заказчика» предоставляет своим сотрудникам ряд социальных гарантий. Так, компания обеспечивает охрану труда, создавая безопасные условия работы и предотвращая профессиональные риски. Сотрудники имеют право на социальное страхование, что обеспечивает их защиту в случае болезни, нетрудоспособности или других непредвиденных обстоятельств. Каждому сотруднику гарантирован отпуск, что позволяет им восстановить свои силы и сохранить высокую производительность труда. Эти меры подчеркивают обязательства ООО «Служба заказчика» перед своими сотрудниками и стремление создать благоприятную рабочую среду.

9. Контроль за персоналом.

В ООО «Служба заказчика» осуществляется строгий контроль за персоналом, что является ключевым фактором успешного функционирования организации. Соблюдение трудовой дисциплины является обязательным для всех сотрудников, что способствует созданию продуктивной и эффективной рабочей среды. Регулярно проводится контроль качества работы сотрудников, что позволяет обеспечить высокие стандарты выполнения задач и удовлетворить потребности клиентов. Мониторинг выполнения ключевых показателей эффективности (KPI) позволяет оценить производительность каждого сотрудника и определить области для улучшения. Методы контроля за персоналом обеспечивают высокую эффективность работы и способствуют достижению стратегических целей ООО «Служба заказчика».

10. Делопроизводство.

В ООО «Служба заказчика» осуществляется тщательное ведение делопроизводства, что является важной составляющей эффективного

управления организацией. Ведутся личные дела сотрудников, что позволяет отслеживать их профессиональное развитие и вносить коррективы в процесс обучения и повышения квалификации.

Организация ведет учет трудовых договоров, что обеспечивает соблюдение законодательства в области труда и защиту прав работников. Штатное расписание позволяет оптимизировать распределение рабочих задач и обеспечивает эффективное использование ресурсов организации.

11. Охрана труда.

В компании уделяется большое внимание вопросам охраны труда, что является ключевым аспектом обеспечения безопасности и здоровья сотрудников. Во-первых, регулярно проводятся инструктажи по охране труда, которые позволяют сотрудникам быть в курсе всех необходимых мер безопасности на рабочем месте. Во-вторых, организация обеспечивает проведение медицинских осмотров сотрудников, что позволяет своевременно выявлять и предотвращать возможные заболевания, связанные с профессиональной деятельностью. Наконец, ООО «Служба заказчика» обеспечивает своих сотрудников спецодеждой, что является важным элементом защиты от профессиональных рисков. Таким образом, систематическое соблюдение мер по охране труда в ООО «Служба заказчика» способствует созданию безопасных и здоровых условий труда для всех сотрудников.

12. Коллективный договор, заключенный между руководством компании и рабочим коллективом, служит основой для определения условий труда, прав и обязанностей сторон.

Обобщая изложенное, можно заключить, что в ООО «Служба заказчика» система управления персоналом обладает рядом сильных сторон, которые способствуют эффективной работе организации. В частности, в компании функционирует развитая система мотивации персонала, что позволяет стимулировать сотрудников к достижению лучших результатов. Кроме того, в ООО «Служба заказчика» предусмотрены социальные гарантии для

работников, что является важным фактором для поддержания высокогоуровня удовлетворенности персонала. Благоприятная корпоративная культура также способствует созданию комфортной рабочей среды и укреплению командного духа.

Несмотря на указанные преимущества, система управления персоналом в ООО «Служба заказчика» имеет и слабые стороны. Так, система обучения и развития персонала в компании недостаточно развита. Это может привести к тому, что сотрудники не будут в полной мере раскрывать свой потенциал, что, в свою очередь, может сказаться на общей производительности труда. Поэтому для дальнейшего успешного развития компании необходимо уделить внимание усовершенствованию данного аспекта управления персоналом.

Характеристика существующей системы управления кадровым резервом

Основная цель данного анализа заключается в изучении текущей системы управления кадровым резервом, включая её структуру, критерии формирования, механизмы отбора, программы обучения и мотивационные аспекты для сотрудников. Результаты исследования помогут выявить ключевые проблемы и определить направления для дальнейшего совершенствования системы.

Внутренний кадровый резерв ООО «Служба заказчика» ориентирован на развитие действующих сотрудников, что обусловлено спецификой управления в сфере жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ). Это решение позволяет сохранить и приумножить корпоративные знания и навыки, необходимые для успешного функционирования компании.

Структура кадрового резерва включает три уровня и представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Состав и структура кадрового резерва ООО «Служба заказчика»

Уровень кадрового резерва	Описание	Численность (чел.)	Процент от общего числа сотрудников
Оперативный резерв	Сотрудники, готовые к немедленному замещению должностей в случае необходимости.	21	10%
Управленческий резерв	Специалисты с опытом и знаниями, способные занять руководящие должности в течение 1–2 лет.	10	5%
Стратегический резерв	Перспективные сотрудники, рассматриваемые для ключевых позиций в долгосрочной перспективе (3–5 лет).	6	3%
Общий резерв	Включает сотрудников всех уровней кадрового резерва.	37	18%

В данной таблице оперативный резерв – это 21 человек (10% от общего числа сотрудников), способные немедленно занять вакантные должности в случае необходимости (например, при увольнении или временной нетрудоспособности коллег).

Управленческий резерв – 10 человек (5%), это специалисты с опытом и знаниями, готовые занять руководящие должности в течение 1–2 лет.

Стратегический резерв – 6 человек (3%), это перспективные сотрудники, которые могут занять ключевые позиции в долгосрочной перспективе (3–5 лет).

Итого в кадровом резерве 37 сотрудников, что составляет 18% от общего штата компании. Критерии отбора в кадровый резерв определяются по нескольким направлениям:

– профессиональные компетенции, включая знание специфики жкх, профильное образование и опыт работы;

– личностные качества, такие как лидерство, стрессоустойчивость, способность работать в команде;

– результативность, то есть выполнение планов, уровень

ответственности и качества труда;

– потенциал развития, готовность к обучению и освоению новых компетенций.

Исследование организации кадрового резерва обнаруживает следующие проблемы в этой системе:

– недостаточное количество сотрудников в стратегическом резерве, что может вызвать нехватку квалифицированных руководителей в будущем;

– ограниченность внешнего кадрового резерва, снижающая возможности привлечения новых специалистов с уникальными навыками;

– отсутствие продуманной системы ротации и замещения внутри уровней резерва.

Учитывая линейно-функциональную структуру компании, текущая система кадрового резерва позволяет эффективно распределять роли и обеспечивать преемственность. Но при этом слабая связь стратегического резерва с долгосрочными целями компании ограничивает его потенциал. Текущая структура охватывает три ключевых уровня кадрового резерва, что соответствует задачам компании. Однако необходимо:

– увеличить численность стратегического резерва.

– развивать внешний резерв для привлечения новых специалистов.

– внедрить прозрачную систему ротации для повышения гибкости и эффективности управления резервом.

Процесс формирования кадрового резерва в ООО «Служба заказчика» направлен на выявление сотрудников с высоким потенциалом, способных в будущем занять ключевые должности. Он включает несколько этапов. На начальном этапе проводится анализ организационной структуры компании и определяются вакансии, требующие замещения в краткосрочной или долгосрочной перспективе. Затем осуществляется отбор кандидатов как из внутреннего кадрового состава, так и из внешних источников, при этом учитываются рекомендации руководителей подразделений. Далее проводится комплексная оценка кандидатов, включающая тестирование

профессиональных знаний и навыков, а также анализ личностных качеств спомощью интервью и анкетирования. Заключительный этап предполагает составление и утверждение списков резервистов на разных уровнях (оперативном, управленческом и стратегическом).

Для отбора кандидатов используются такие методы, как анализ профессионального опыта, субъективные рекомендации руководителей и тестирование компетенций. Однако данные методы не лишены недостатков. Преобладание субъективных оценок и ограниченное применение объективных инструментов, таких как ассесмент-центры, снижают точность и прозрачность отбора.

После формирования резерва компания занимается развитием резервистов. Основными мероприятиями являются тренинги и курсы повышения квалификации, наставничество опытных сотрудников и стажировки в различных подразделениях. Однако обучение зачастую проводится разово, что снижает его долгосрочную эффективность. Текущие программы развития дифференцированы в зависимости от уровня кадрового резерва (таблица 4).

Таблица 4 – Дифференциация программ обучения по уровням кадрового резерва

Уровень резерва	Направления обучения	Программы	Проблемы
Оперативный	Технические навыки, работа с ЖКХ	Краткосрочные курсы	Недостаток практической подготовки.
Управленческий	Управление персоналом, лидерство	Тренинги, мастер-классы	Ограниченное использование кейсов.
Стратегический	Стратегическое планирование, инновации	Курсы MBA, участие в крупных проектах	Низкая доступность из-за затрат.

Инструментами для формирования резерва служат внутренние базы данных сотрудников и регулярные аттестации, результаты которых используются для обновления списков. Однако отсутствие современных

HRM-систем усложняет автоматизацию процессов оценки и отбора, чтоограничивает возможности повышения эффективности.

Существуют и определенные проблемы текущего процесса. Прозрачность отбора остается недостаточной, цифровые инструменты для анализа потенциала сотрудников используются ограниченно, а состав резерва обновляется нерегулярно, что снижает его актуальность. Кроме того, процесс формирования кадрового резерва больше ориентирован на линейно-функциональную структуру компании, что ограничивает стратегический подход к управлению кадрами.

В целом, текущая система кадрового резерва в компании соответствует ее основным потребностям, но требует доработки. Для повышения эффективности процесса необходимо внедрить современные инструменты оценки и анализа, обеспечить прозрачность отбора и сделать обучение резервистов более системным и регулярным. Эти меры позволят усилить кадровую политику компании и повысить её конкурентоспособность.

В рамках данной работы проанализированы подходы к обучению кадрового резерва в ООО «Служба заказчика», дана оценка их результативности, а также предлагаются направления для оптимизации.

Обучение кадрового резерва в компании ориентировано на несколько ключевых аспектов:

1 Профессиональное развитие. Сотрудники проходят курсы повышения квалификации, охватывающие профильные направления, такие как ЖКХ, управление проектами и технические навыки.

2 Развитие управленческих компетенций. Включает тренинги по лидерству, командообразованию и управлению персоналом.

3 Формирование soft skills. Обучение навыкам коммуникации, управления временем и стрессоустойчивости способствует улучшению общей эффективности сотрудников.

Образовательный процесс включает различные форматы:

– очное обучение, представленное семинарами и тренингами;

– дистанционные курсы с использованием онлайн-платформ, которые, однако, имеют ограниченное распространение;

– наставничество, предполагающее передачу опыта от руководителей и старших коллег.

Преобладание очных форматов снижает гибкость системы и ограничивает доступность обучения для сотрудников, особенно с учётом растущей роли дистанционных технологий.

Оценка результативности текущей системы обучения проводится на основе ряда ключевых показателей:

– процент завершения образовательных программ составляет 85%;

– продвижение по карьерной лестнице получают около 20% участников кадрового резерва;

– средний уровень удовлетворенности обучением среди сотрудников оценивается в 4,2 из 5.

В ходе исследования выявлены следующие недостатки:

– отсутствие долгосрочных программ обучения для сотрудников стратегического резерва.

– ограниченное использование современных технологий обучения, таких как VR и симуляции.

– недостаточная взаимосвязь между результатами обучения и карьерным ростом.

Ключевыми проблемами являются слабая интеграция дистанционных форматов и современных технологий в образовательный процесс, ограниченные возможности для непрерывного профессионального развития и отсутствие чёткой взаимосвязи между результатами обучения и карьерным продвижением. Для повышения эффективности системы рекомендуется:

– разработать долгосрочные программы подготовки для сотрудников стратегического резерва;

– увеличить доступность дистанционных форматов обучения и

внедрить современные образовательные технологии;

– усилить связь между достижениями в процессе обучения и карьерным ростом сотрудников.

Можно сделать вывод о том, что система обучения и развития кадрового резерва в ООО «Служба заказчика» обеспечивает базовый уровень подготовки сотрудников, однако требует модернизации. Внедрение предложенных мер позволит компании не только повысить эффективность образовательного процесса, но и укрепить свои позиции на рынке за счёт более качественного управления кадровыми ресурсами.

Не менее важную роль в организации данного резерва ООО «Служба заказчика» играют мотивация и удержание сотрудников. От качества этих процессов напрямую зависят готовность сотрудников к профессиональному развитию, их лояльность к компании и заинтересованность в долгосрочной работе.

Система мотивации кадрового резерва в компании сочетает материальные и нематериальные стимулы. Материальные поощрения включают дополнительные премии за участие в программе кадрового резерва и финансовую поддержку для прохождения курсов повышения квалификации. Нематериальные стимулы направлены на предоставление перспектив карьерного роста и публичное признание достижений сотрудников через награды и корпоративные мероприятия. Однако преобладание материальных стимулов может ограничивать развитие долгосрочной лояльности сотрудников и снижать их заинтересованность в стабильной работе.

Для участников кадрового резерва предусмотрен ряд карьерных перспектив. Сюда входит приоритетное замещение вакансий руководящих должностей, участие в ключевых проектах компании, способствующее развитию профессиональных и лидерских навыков, а также возможность перехода на более высокий уровень резерва, например, из оперативного в стратегический. Несмотря на это, связь между участием в кадровом резерве и карьерным ростом часто остается недостаточно очевидной, что может снижать

мотивацию сотрудников.

Анализ уровня удержания резервистов показывает определенные проблемы в системе. По данным за 2021–2023 годы, наблюдается снижение уровня удержания сотрудников, что, вероятно, связано с недостатком долгосрочных стимулов и ограниченностью карьерных возможностей (таблица 5).

Таблица 5 – Оценка уровня удержания резервистов

Год	Количество резервистов	Уволившиеся резервисты	Уровень удержания, %
2021	35	5	85%
2022	37	4	89%
2023	37	6	84%

Текущая система мотивации имеет ряд проблемных аспектов. Во-первых, основное внимание уделяется денежным выплатам, что препятствует формированию устойчивой долгосрочной мотивации. Во-вторых, отсутствует персонализированный подход, что не позволяет учитывать индивидуальные потребности сотрудников, снижая их вовлеченность. В-третьих, не все резервисты получают ожидаемое продвижение, что может вызывать разочарование и снижать удовлетворенность участников программы.

Мотивация сотрудников кадрового резерва оказывает значительное влияние на эффективность компании. Повышение производительности труда, снижение текучести кадров и укрепление корпоративной культуры напрямую зависят от качества системы мотивации. Однако текущие меры являются недостаточными для реализации полного потенциала резервистов.

Для улучшения системы мотивации рекомендуется разработать персонализированные карьерные планы, которые обеспечат четкую связь между достижениями сотрудников и карьерными перспективами. Следует расширить использование нематериальных стимулов, таких как предоставление дополнительных дней отпуска или возможность участия в профессиональных конференциях. Усиление коммуникации, в частности

регулярная обратная связь о прогрессе сотрудников и их перспективах, может способствовать повышению вовлеченности резервистов. Кроме того, введение программы наставничества, предполагающей закрепление опытных сотрудников за резервистами, позволит ускорить их профессиональный рост.

Таким образом, текущая система мотивации и удержания резервистов в ООО «Служба заказчика» обеспечивает базовую поддержку участников программы, но требует доработки. Внедрение персонализированных и нематериальных подходов, а также усиление связи между участием в резерве и карьерными достижениями, способно повысить вовлеченность сотрудников, укрепить их лояльность и улучшить общую эффективность управления кадровым резервом.

Анализ структуры, процессов формирования, обучения и мотивации кадрового резерва в ООО «Служба заказчика» выявил несколько ключевых проблем, ограничивающих эффективность его функционирования. Эти недостатки касаются как стратегического планирования, так и операционного управления. Основные проблемы и их описание представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Проблемы и недостатки существующей системы управления кадровым резервом

Категория	Проблемы и недостатки
Стратегическая направленность	Низкая доля стратегического резерва (3% от общего числа сотрудников).
	Отсутствие связи между кадровым резервом и долгосрочными целями компании.
Прозрачность отбора	Преобладание субъективных оценок при формировании резерва.
	Отсутствие единых и измеримых критериев оценки кандидатов.
Методы обучения	Обучение ориентировано на оперативные задачи, недостаток программ для развития стратегических навыков.
	Ограниченное использование современных технологий (онлайн-курсы, симуляции, VR).
	Нерегулярное проведение образовательных мероприятий.
Мотивация резервистов	Преобладание материальных стимулов, отсутствие долгосрочной вовлеченности.
	Недостаток персонализированного подхода и четких карьерных планов.
	Слабая связь между участием в резерве и карьерным продвижением.
Управление и обновление	Нерегулярное обновление состава, что приводит к несоответствию сотрудников текущим требованиям компании.

резерва	Отсутствие автоматизации процессов управления резервом (HRM-системы).

Продолжение таблицы 6

Категория	Проблемы и недостатки
Интеграция с бизнес-процессами	Слабая связь с процессами стратегического планирования.
	Низкий уровень вовлечения резервистов в ключевые проекты компании.
Удержание сотрудников	Низкая вовлеченность резервистов (уровень удержания – 84%).
	Уход сотрудников снижает отдачу от инвестиций в их обучение и развитие.

Система управления кадровым резервом в ООО «Служба заказчика» охватывает базовые элементы формирования, обучения и мотивации. Однако недостатки в стратегической направленности, отсутствии прозрачности процессов и слабой интеграции с долгосрочными целями компании требуют немедленного устранения. Решение указанных проблем позволит повысить эффективность системы управления кадровым резервом, минимизировать риски нехватки квалифицированных сотрудников и обеспечить устойчивое развитие бизнеса.

Проведённое исследование системы управления кадровым резервом показало, что текущая модель охватывает основные процессы формирования, обучения и мотивации сотрудников, однако требует значительных улучшений для повышения её эффективности и соответствия долгосрочным задачам компании.

Положительные стороны существующей системы:

– многоуровневая структура кадрового резерва, включающая оперативный, управленческий и стратегический уровни, соответствует текущим потребностям компании;

– применение базовых методов отбора и обучения позволяет готовить сотрудников к выполнению оперативных задач;

– компания предоставляет резервистам материальные стимулы и базовые возможности для карьерного роста.

Ключевые проблемы и недостатки:

– недостаточная стратегическая направленность, так как доля стратегического резерва составляет лишь 3%, что ограничивает подготовку руководителей к долгосрочной работе;

– используемые инструменты оценки и программы обучения не соответствуют современным стандартам и не развивают долгосрочные навыки.

– отсутствие объективных критериев и автоматизации повышает риск субъективных решений при формировании резерва.

– интеграция кадрового резерва с долгосрочными целями компании недостаточна, что снижает его влияние на развитие бизнеса.

– проблемы удержания резервистов, низкая вовлечённость сотрудников (уровень удержания в 2023 году – 84%) ограничивает окупаемость инвестиций в их развитие.

Недостатки в управлении кадровым резервом могут привести к дефициту квалифицированных кадров в будущем, что ограничит способность компании адаптироваться к новым вызовам. Отсутствие системного подхода снижает влияние кадрового резерва на стратегические результаты, ослабляя позиции компании на рынке.

Для дальнейшего совершенствования управления кадровым резервом можно предложить:

– увеличение доли стратегического резерва для подготовки руководителей к долгосрочным задачам.

– внедрение объективных инструментов оценки кандидатов, автоматизация процессов с использованием современных HRM-систем.

– создание долгосрочных образовательных программ, включающих современные технологии (онлайн-курсы, симуляции, кейс-стади).

– персонализация подходов, разработка карьерных треков и вовлечение резервистов в ключевые проекты компании.

– установление чёткой связи между кадровым резервом и стратегическими целями, включая участие в долгосрочном планировании.

Представленные выводы и рекомендации станут основой для разработки мер по совершенствованию системы управления кадровым резервом.

РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМ РЕЗЕРВОМ В ООО «СЛУЖБА ЗАКАЗЧИКА»

Оценка альтернативных вариантов организации кадрового резерва

В данном параграфе рассмотрены несколько альтернативных способов организации кадрового резерва и дана оценка возможности их применения в ООО «Служба заказчика». Это делается с целью определения оптимального подхода, который позволит компании не только повысить эффективность текущей системы, но и создать условия для долгосрочного развития.

В частности, будут рассмотрены четыре альтернативные модели организации кадрового резерва – классическая, стратегическая, адаптивная и инновационная.

В условиях конкурентного рынка труда классическая модель управления кадровым резервом представляет собой подход, ориентированный на оперативное замещение ключевых позиций с минимальными временными затратами и рисками. Данная модель базируется на заранее определённых критериях отбора и подготовки резервистов, что делает её оптимальной для компаний с устоявшейся организационной структурой и предсказуемыми кадровыми потребностями, таких как ООО «Служба заказчика».

Основные характеристики классической модели:

– формирование резерва для замещения конкретных должностей;

– отбор кандидатов на основе фиксированных критериев, например, профессиональных навыков, опыта работы и результатов деятельности;

– использование традиционных методов подготовки – тренинги, наставничество, участие в регулярных рабочих процессах;

– минимизация затрат за счёт внутренних ресурсов компании.

Преимущества и недостатки модели обобщены в таблице 7.

Таблица 7 – Преимущества и недостатки классической модели

Категория	Преимущества	Недостатки
Реализация	Простота внедрения благодаря стандартизированным процессам.	Ограниченная адаптивность к изменениям внешней среды.
Оперативность	Быстрое замещение вакантных позиций.	Фокус на краткосрочных задачах без учёта долгосрочного развития.
Экономичность	Низкие затраты на реализацию, не требует значительных инвестиций.	Недостаточные вложения в развитие долгосрочного потенциала сотрудников.
Направленность	Подходит для компаний с линейно-функциональной структурой.	Недостаточная стратегическая ориентация, упор на текущие компетенции.

Элементы классической модели уже частично используются в компании. Отбор резервистов осуществляется на основе рекомендаций руководителей и анализа текущих профессиональных показателей. Подготовка сотрудников реализуется через тренинги и наставничество, при этом основное внимание уделяется оперативным задачам и обеспечению замещения вакантных позиций.

Данная модель отвечает текущим требованиям компании, включая её линейно-функциональную структуру и необходимость в оперативном решении кадровых задач. Однако её ограничения связаны с отсутствием долгосрочного подхода к развитию стратегического резерва и управленческих компетенций.

Таким образом, классическая модель является эффективной для выполнения краткосрочных задач, связанных с замещением ключевых должностей, и может использоваться в ООО «Служба заказчика» как элемент более сложной системы управления кадровым резервом.

Стратегическая модель управления кадровым резервом представляет собой подход, направленный на долгосрочные цели компании. Она ориентирована на развитие кадрового потенциала, необходимого для реализации стратегических приоритетов. Основной акцент делается на выявление сотрудников с высоким потенциалом, их подготовку к будущим вызовам и обеспечение устойчивости организации в перспективе.

Основные характеристики стратегической модели:

– выявление и развитие кадров с высоким потенциалом для будущих руководящих позиций;

– формирование кадрового резерва на основе анализа стратегических целей компании и прогнозирования кадровых потребностей;

– использование современных методов обучения: кросс-функциональные стажировки, деловые игры, программы личностного развития;

– постоянный мониторинг результатов и адаптация программ в зависимости от изменений внешней среды.

Для этой модели характерны свои достоинства и недостатки (таблица 8).

Таблица 8 – Достоинства и недостатки стратегической модели

Категория	Достоинства	Недостатки
Соответствие целям	Готовит руководителей для выполнения стратегических задач.	Высокая стоимость реализации программ и обучения.
Развитие компетенций	Обеспечивает развитие лидерских и инновационных навыков сотрудников.	Требует сложных методик для оценки долгосрочного потенциала сотрудников.
Корпоративная культура	Повышает вовлеченность и укрепляет лояльность сотрудников.	Трудности в адаптации при резком изменении стратегии компании.
Гибкость	Учитывает изменения внешней среды благодаря регулярному мониторингу.	Зависимость результатов от качества планирования и экспертной оценки.

Стратегическая модель особенно актуальна для компании в условиях необходимости подготовки кадрового резерва для долгосрочных управленческих позиций в сфере ЖКХ. На текущий момент доля стратегического резерва составляет лишь 3%, что ограничивает возможности компании в реализации долгосрочных задач.

Для реализации стратегической модели в компании может быть разработан план подготовки резерва с акцентом на долгосрочные цели и прогнозируемые потребности (таблица 9).

Таблица 9 – План подготовки резерва в рамках стратегической модели

Этап	Сроки реализации	Основные мероприятия	Ожидаемые результаты
Анализ потребностей	1–2 квартал 2025 г.	Оценка ключевых позиций и долгосрочных кадровых потребностей.	Формирование списка участников резерва.
Программы обучения	3–4 квартал 2025 г.	Тренинги по лидерству, проектному управлению, кросс-функциональные стажировки.	Развитие лидерских и управленческих навыков.
Оценка эффективности	Ежеквартально	Мониторинг прогресса, обратная связь, корректировка программ.	Адаптация обучения к изменениям внешней среды.

Данная модель способна решить задачи подготовки руководителей, необходимых для достижения долгосрочных целей компании. Её применение укрепляет корпоративную культуру, повышает мотивацию сотрудников и способствует стратегической устойчивости. Однако высокая стоимость и сложность внедрения могут стать вызовом для компании с ограниченными ресурсами.

Для ООО «Служба заказчика» стратегическая модель может стать важным дополнением к классической модели, компенсируя её ограничения. Внедрение этой модели требует тщательной подготовки, в том числе финансового и организационного обоснования, а также интеграции с текущими процессами компании.

Адаптивная модель управления кадровым резервом основана на принципах гибкости и способности оперативно реагировать на изменения внутри компании и во внешней среде. Этот подход предполагает постоянный мониторинг компетенций сотрудников и актуальных потребностей организации, что позволяет своевременно корректировать подходы к формированию и развитию кадрового резерва.

Основные характеристики адаптивной модели:

– гибкость системы, отказ от жёстко фиксированных планов и их постоянная адаптация к текущим вызовам;

– участие резервистов в реальных проектах, обучение и развитие происходят через практический опыт;

– акцент на актуальные задачи, резерв формируется под конкретные краткосрочные потребности компании;

– постоянный мониторинг и корректировка системы на основе изменений во внешней среде и внутренних процессах.

Преимущества и недостатки модели представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Достоинства и недостатки адаптивной модели

Категория	Преимущества	Недостатки
Гибкость	Высокая адаптивность к изменениям внутри компании и во внешней среде.	Сложность в долгосрочном планировании и стратегическом развитии кадров.
Практическая подготовка	Развитие профессиональных и управленческих навыков через участие в реальных проектах.	Недостаточное внимание к формированию долгосрочных компетенций сотрудников.
Эффективность	Возможность оперативного формирования резерва под актуальные задачи.	Необходимость высокого уровня координации между подразделениями.
Мотивация сотрудников	Укрепление вовлечённости и лояльности сотрудников через практическое развитие.	Ограниченная перспектива для сотрудников, ориентированных на стратегические цели.

Для компании ООО «Служба заказчика», работающей в сфере жилищно-коммунального хозяйства, адаптивная модель особенно актуальна. Динамика нормативной базы и частые изменения внешних условий требуют гибкости в управлении персоналом. Внедрение этой модели позволит формировать кадровый резерв, ориентируясь на текущие задачи, и развивать профессиональные и лидерские навыки сотрудников через их участие в проектных группах.

Для внедрения адаптивной модели необходимо:

– создание системы мониторинга актуальных потребностей компании, чтобы своевременно корректировать состав резерва;

– формирование проектных групп, где резервисты могут оцениваться в реальных рабочих условиях;

– организация регулярной обратной связи для корректировки подходов и выявления перспективных сотрудников.

Можно заключить, что адаптивная модель управления кадровым резервом является эффективным инструментом для решения оперативных задач и быстрого реагирования на изменения. Однако её ограниченная ориентированность на долгосрочное планирование требует дополнения элементами стратегического подхода. Для ООО «Служба заказчика» эта модель может стать важной частью системы управления персоналом, обеспечивая гибкость и практическую подготовку сотрудников, что особенно важно в условиях динамичной внешней среды.

Инновационная модель управления кадровым резервом основывается на использовании передовых технологий и методов для выявления, подготовки и развития сотрудников с высоким потенциалом. Её цель — повысить эффективность управления кадровым резервом через автоматизацию процессов, аналитический подход и внедрение инновационных форматов обучения.

Основные характеристики инновационной модели:

– применение цифровых инструментов, использование HRM-систем, аналитических платформ и искусственного интеллекта для автоматизации оценки сотрудников, прогнозирования карьерного роста и планирования развития.

– индивидуальный подход, разработка персонализированных карьерных треков на основе данных об индивидуальных характеристиках сотрудников и стратегических задач компании.

– инновационные методы обучения, внедрение виртуальных симуляций, онлайн-курсов, деловых игр и тренингов с использованием VR и AR технологий.

– динамичность и точность, быстрая оценка компетенций и потенциала сотрудников, минимизация человеческого фактора в принятии решений.

Преимущества и недостатки модели показаны в таблице 11/

Таблица 11 – Достоинства и недостатки инновационной модели

Категория	Преимущества	Недостатки
Эффективность управления	Повышение точности отбора и оценки сотрудников благодаря аналитическим инструментам.	Высокая стоимость внедрения и обслуживания цифровых систем.
Индивидуальный подход	Персонализация развития резервистов через индивидуальные планы.	Сложность обучения персонала работе с новыми технологиями.
Инновационные методы	Использование передовых технологий обучения повышает вовлечённость сотрудников.	Зависимость от стабильной работы систем и уровня цифровой компетентности.
Гибкость	Возможность адаптации под изменения внешней среды и стратегии компании.	Длительный процесс внедрения, требующий ресурсов и изменений в организационной культуре.

Инновационная модель управления кадровым резервом может значительно повысить эффективность процессов в компании. Внедрение HRM-систем, например, позволит автоматизировать процесс формирования, обновления и мониторинга резерва, повысить прозрачность отбора сотрудников, сократить затраты времени на оценку компетенций и разработку карьерных планов.

Следовательно, инновационная модель управления кадровым резервом наиболее актуальна для компаний, стремящихся к конкурентным преимуществам за счёт внедрения цифровых технологий и передовых методов обучения. Для ООО «Служба заказчика» она может стать мощным инструментом автоматизации, повышения точности оценки и подготовки кадрового резерва.

Эту модель рекомендуется использовать как дополнение к классическим и стратегическим подходам, что обеспечит комплексный подход к управлению кадровым резервом. Внедрение инновационной модели требует детального планирования, подготовки персонала и оценки необходимых финансовых ресурсов. Однако её применение способно укрепить позиции компании на рынке и создать устойчивую систему управления кадрами, отвечающую требованиям динамичной внешней среды.

Выбор подходящей модели управления кадровым резервом для ООО «Служба заказчика» должен основываться на совокупности критериев,

которые отражают стратегические и оперативные потребности компании, её ресурсные возможности и специфику внешней среды (таблица 12).

Таблица 12 – Ключевые критерии оценки моделей управления кадровым резервом

Критерий	Описание	Преимущества моделей
Соответствие стратегическим целям	Поддержка долгосрочных целей компании, включая преемственность на руководящих позициях и устойчивость управленческого резерва.	Стратегическая модель: ориентирована на подготовку кадров для выполнения стратегических задач.
Уровень затрат на внедрение	Объём необходимых инвестиций, включая затраты на обучение, цифровизацию и управление.	Классическая модель: минимальные вложения. Инновационная модель: требует значительных затрат.
Гибкость и адаптивность	Способность модели быстро реагировать на изменения в законодательстве и экономической среде.	Адаптивная модель: высокая оперативность. Стратегическая модель: обеспечивает устойчивость в будущем.
Развитие ключевых компетенций	Формирование профессиональных, управленческих и инновационных навыков сотрудников.	Стратегическая и инновационная модели: акцент на развитие лидерских и управленческих навыков.
Автоматизация процессов	Внедрение цифровых инструментов для повышения прозрачности и эффективности управления кадровым резервом.	Инновационная модель: интеграция HRM-систем для автоматизации процессов.
Прозрачность и справедливость	Объективность и прозрачность процессов отбора и продвижения сотрудников, снижение субъективных решений.	Инновационная модель: автоматизация отбора и оценки. Стратегическая модель: использование объективных критериев.
Возможность интеграции моделей	Комбинированный подход, включающий элементы различных моделей для учёта их сильных сторон.	Комбинированный подход: сочетание классической модели с инновационными инструментами и стратегическими элементами.

На основе перечисленных критериев оптимальным выбором для ООО «Служба заказчика» является комбинированная модель, сочетающая элементы стратегической и адаптивной моделей с интеграцией инновационных технологий. Такой подход позволит:

– учитывать текущие потребности компании в оперативном замещении

ключевых позиций;

– обеспечивать долгосрочное развитие кадрового потенциала, формируя управленческий резерв;

– использовать автоматизацию и цифровизацию для повышения точности и прозрачности управления.

Комбинированная модель обеспечивает баланс между краткосрочными и долгосрочными задачами, позволяя компании не только оперативно реагировать на изменения, но и строить устойчивую кадровую систему, ориентированную на будущее.

Анализ различных моделей управления кадровым резервом для ООО «Служба заказчика» позволил выявить их сильные и слабые стороны, а также определить степень соответствия текущим и стратегическим задачам компании. Рассмотренные модели – классическая, стратегическая, адаптивная и инновационная – демонстрируют различные преимущества и ограничения, которые необходимо учитывать при выборе оптимальной системы.

Классическая модель характеризуется минимальными затратами и высокой оперативностью в замещении вакантных позиций, однако её ограниченная стратегическая направленность не позволяет эффективно решать задачи долгосрочного развития компании. Стратегическая модель, напротив, акцентирует внимание на подготовке кадров для выполнения долгосрочных целей и развитии управленческого потенциала, но её реализация требует значительных финансовых и временных ресурсов. Адаптивная модель хорошо подходит для условий высокой изменчивости внешней среды, характерной для сферы ЖКХ, однако её недостаток в стратегическом планировании снижает эффективность в перспективе. Инновационная модель выделяется использованием современных технологий, автоматизацией процессов отбора, оценки и обучения, что повышает точность управления кадровым резервом. Однако её высокая стоимость может стать серьёзным вызовом для компании с ограниченным бюджетом.

На основании проведённого анализа оптимальным для ООО «Служба

заказчика» является комбинированный подход, включающий элементы всех моделей. Такой подход предполагает использование классической модели для оперативного замещения позиций, стратегической — для подготовки кадров к выполнению долгосрочных задач, инновационной — для автоматизации процессов, и адаптивной — для повышения гибкости и способности быстро реагировать на изменения внешней среды.

Реализация комбинированного подхода позволит компании эффективно решать текущие задачи управления кадровым резервом, одновременно создавая устойчивую стратегию его долгосрочного развития. Это обеспечит повышение оперативности и качества замещения ключевых должностей, укрепление кадрового потенциала за счёт развития профессиональных и управленческих компетенций, снижение риска дефицита квалифицированных специалистов, а также рост мотивации и вовлечённости сотрудников, включённых в кадровый резерв.

Мероприятия по совершенствованию системы управления кадровым резервом

В этом параграфе представлены предложения по совершенствованию процессов отбора, обучения, мотивации и интеграции кадрового резерва в стратегическое управление, основанные на результатах анализа текущей системы и выбранной оптимальной модели.

Необходимость изменений подтверждается следующими тезисами:

– низкая доля стратегического резерва и ограниченная подготовка руководителей к долгосрочным задачам увеличивают риски кадрового дефицита, что может негативно сказаться на устойчивости компании;

– недостаточное использование современных технологий и прогрессивных методов обучения снижает качество подготовки сотрудников, что ограничивает их профессиональный рост;

– проблемы мотивации и отсутствие прозрачности в процессах отбора резервистов подрывают доверие сотрудников и снижают их вовлечённость.

Для устранения выявленных недостатков предлагается реализовать комплекс мероприятий, направленных на улучшение ключевых направлений работы с кадровым резервом. Эти меры помогут компании укрепить свои позиции на рынке, повысить удовлетворённость и вовлечённость сотрудников, а также создать устойчивую кадровую систему, способную поддерживать стратегические цели.

В следующих подразделах будут представлены детализированные рекомендации по каждому ключевому аспекту управления кадровым резервом, включая:

– совершенствование процессов отбора и обновления резерва;

– развитие программ обучения и подготовки резервистов;

– повышение мотивации и вовлечённости сотрудников;

– совершенствование управление кадровым резервом на основе информационных технологий;

– интеграцию системы управления кадровым резервом в стратегическое управление компании.

Эти мероприятия направлены на формирование кадровой стратегии, способной обеспечить устойчивое развитие компании и повысить её конкурентоспособность.

Мероприятие 1. Совершенствование процессов отбора и обновления резерва.

Для повышения эффективности управления кадровым резервом в ООО «Служба заказчика» требуется внедрение прозрачных и объективных критериев отбора и оценки сотрудников. Это позволит минимизировать субъективность при принятии решений, повысить доверие участников к программе кадрового резерва и лучше адаптировать кадровую политику к стратегическим целям компании.

Анализ существующих процессов показал, что отбор и оценка

сотрудников преимущественно зависят от субъективных рекомендаций руководителей, а используемые инструменты анализа ограничены. Это снижает прозрачность и справедливость системы, что может негативно сказываться на мотивации персонала к участию в программе.

Цели оптимизации:

– повысить объективность оценки и отбора сотрудников;

– увеличить долю стратегического кадрового резерва за счёт выявления перспективных сотрудников;

– создать систему отбора, которая будет направлена на долгосрочные потребности компании.

Предлагаемые изменения по этому направлению охватывают следующие аспекты.

1 Внедрение единых критериев, которые охватывают профессиональные и личностные качества, потенциал развития и текущие достижения сотрудников (таблица 13).

Таблица 13 – Единые критерии оценки кандидатов в резерв

Критерий	Весовой коэффициент	Максимальный балл	Описание оценки
Профессиональные навыки	30%	30	Опыт работы, результаты тестирования
Лидерские качества	20%	20	Интервью с оценкой кейсовых ситуаций
Потенциал развития	25%	25	Готовность к обучению, перспективы профессионального роста
Достижения	25%	25	Выполнение KPI, участие в проектах

2 Внедрение ассесмент-центров для комплексной и объективной оценки резервистов:

– организовать кексовые задания, деловые игры и интервью;

– привлекать внешних экспертов для обеспечения независимости оценки.

3 Использование цифровых технологий:

– внедрить HRM-систему для автоматизации процессов отбора и оценки;

– создать цифровые профили сотрудников, включающие результаты их профессионального и личностного развития.

4 Регулярный пересмотр критериев:

– оценивать актуальность критериев отбора в зависимости от изменений в стратегии и потребностях компании;

– вносить корректировки для поддержания соответствия системы задачам компании.

Этапы реализации мероприятий представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Этапы реализации

Этап	Сроки реализации	Основные мероприятия
Разработка критериев и методик	1 квартал 2025 года	Создание унифицированных критериев и матриц оценки.
Внедрение HRM-системы	2–3 квартал 2025 года	Настройка системы, обучение сотрудников её использованию.
Проведение пилотного ассесмент-центра	4 квартал 2025 года	Тестирование новых методов отбора на ограниченной группе.
Полный переход на новую систему	С 2026 года	Интеграция оптимизированных процессов на уровне компании.

Реализация предложенных мер обеспечит:

– повышение прозрачности и объективности в оценке кандидатов;

– увеличение доли сотрудников с высоким потенциалом в кадровом резерве;

– укрепление доверия и вовлечённости сотрудников, участвующих в программе.

Оптимизация критериев отбора и оценки станет основой для формирования эффективного кадрового резерва, который будет соответствовать стратегическим задачам компании. Это также окажет положительное влияние на корпоративную культуру и уровень мотивации

сотрудников.

Мероприятие 2. Разработка новых программ обучения и развития.

Для ООО «Служба заказчика» обновление существующих обучающих программ с учётом особенностей компании и современных подходов позволит повысить уровень компетенций сотрудников, входящих в кадровый резерв, и укрепить их мотивацию к профессиональному росту.

Анализ существующей системы выявил следующие недостатки:

– недостаточная дифференциация программ по уровням резерва (оперативный, управленческий, стратегический);

– ориентированность обучения на краткосрочные задачи без учёта долгосрочных целей компании;

– преобладание традиционных форматов (лекции, очные тренинги), что ограничивает гибкость и доступность обучения.

Цели разработки новых программ – повысить эффективность подготовки сотрудников кадрового резерва для выполнения текущих и стратегических задач; внедрить современные методы и технологии обучения; разработать дифференцированные программы с учётом уровня резерва и индивидуальных потребностей сотрудников.

Предлагаемые изменения в обучении и развитии кадрового резерва ООО «Служба заказчика» обобщены в таблице 15.

Таблица 15 – Предлагаемые изменения в обучении и развитии кадрового резерва ООО «Служба заказчика»

Направление изменений	Текущее состояние	Предлагаемое изменение	Ожидаемый результат
Программы обучения по уровням резерва	Недостаточная дифференциация; фокус на оперативных задачах	Разработка программ для каждого уровня резерва (оперативный, управленческий, стратегический), включая профессиональные и управленческие навыки	Повышение эффективности подготовки сотрудников, улучшение квалификации

Продолжение таблицы 15

Направление	Текущее состояние	Предлагаемое изменение	Ожидаемый

изменений			результат
Форматы обучения	Традиционные (лекции, тренинги); ограниченная доступность	Внедрение современных форматов: онлайн-курсы, деловые игры, VR-симуляции, микрообучение	Увеличение гибкости и доступности обучения
Индивидуальный подход	Отсутствие персонализации; однотипные программы	Создание индивидуальных планов развития для каждого сотрудника резерва, учитывающих его текущий уровень компетенций и карьерные цели	Рост мотивации сотрудников, улучшение их профессионального роста
Интеграция технологий	Нет онлайн-платформ и цифровых решений	Внедрение онлайн-платформ для дистанционного обучения и систем автоматизации мониторинга учебного прогресса	Ускорение процессов обучения и анализа результатов
Практическая подготовка	Ограниченное участие в реальных проектах	Организация стажировок в ключевых подразделениях, участие резервистов в стратегических и кросс-функциональных проектах	Повышение практической подготовки и готовности к руководящим ролям
Оценка эффективности обучения	Отсутствие систематической оценки результатов программ	Введение регулярного мониторинга эффективности обучения с использованием KPI, обратной связи от участников и анализа прироста компетенций	Улучшение качества и адаптации программ обучения
Сроки реализации программ	Разовые тренинги и мероприятия	Построение долгосрочных программ обучения (6–12 месяцев) для стратегического резерва	Увеличение профессиональных возможностей сотрудников

Предполагается, что программы для различных уровней кадрового резерва, как и раньше, будут различаться (таблица 16).

Таблица 16 – Дифференциация программ для различных уровней резерва:

Уровень резерва	Программы обучения
Оперативный резерв	Курсы по профессиональным навыкам в сфере ЖКХ, управление временем, основы эффективной коммуникации.
Управленческий резерв	Тренинги по управлению проектами, лидерству, командообразованию; практические кейсы для решения управленческих задач.
Стратегический резерв	Программы по стратегическому планированию, инновационным методам управления, цифровизации; стажировки в ключевых подразделениях.

Например, для стратегического резерва программа обучения может выглядеть так, как показано в таблице 17.

Таблица 17 – Пример новой программы обучения для стратегического резерва

Модуль	Формат	Цель обучения	Длительность
Стратегическое планирование	Онлайн-курс	Развитие навыков постановки долгосрочных целей	2 недели
Лидерство и мотивация	Деловая игра	Формирование лидерских качеств	1 день
Цифровизация в ЖКХ	Семинар	Освоение современных технологий управления	3 дня
Стажировка	Практическая работа	Участие в реальных проектах	2 месяца

Ожидаемые результаты – повышение квалификации сотрудников, входящих в кадровый резерв, увеличение доли специалистов, готовых к замещению ключевых позиций, рост вовлечённости сотрудников благодаря персонализированному подходу и улучшение адаптивности компании к изменениям внешней среды. Реализовать эти мероприятия можно в течение года (таблица 18).

Таблица 18 – Этапы реализации мероприятий

Этап	Сроки реализации	Основные мероприятия
Разработка программ обучения	1–2 квартал 2025 года	Определение содержания программ для каждого уровня резерва.
Внедрение онлайн-платформы	3 квартал 2025 года	Запуск платформы для дистанционного обучения.
Проведение пилотных тренингов и деловых игр	4 квартал 2025 года	Тестирование новых форматов обучения.
Полный запуск обновленной системы обучения	2026 год	Интеграция всех элементов в общую систему подготовки.

Реализация новых программ обучения и развития создаст условия для формирования более компетентного и мотивированного кадрового резерва в ООО «Служба заказчика». Это не только повысит оперативность замещения ключевых должностей, но и укрепит позиции компании в долгосрочной перспективе.

Мероприятие 3. Совершенствование процессов отбора и обновления резерва.

Для ООО «Служба заказчика» обновление и улучшение мотивационных подходов позволит устранить текущие проблемы, связанные с ограниченным набором стимулов, и создать благоприятные условия для долгосрочной лояльности сотрудников.

Проблемы текущей системы мотивации:

– преобладание материальных стимулов, которые дают кратковременный эффект;

– отсутствие персонализированного подхода, что ограничивает индивидуальную заинтересованность сотрудников;

– слабая связь между участием в кадровом резерве и реальными карьерными перспективами.

Цели совершенствования – повышение уровня вовлечённости резервистов, формирование мотивации к долгосрочному профессиональному развитию и снижение текучести кадров среди участников кадрового резерва.

Пример мотивационной программы представлен в таблице 19.

Таблица 19 – Пример мотивационной программы

Категория стимулов	Меры	Ожидаемый эффект
Материальные	Премии, бонусы, оплата курсов	Увеличение краткосрочной мотивации
Нематериальные	Карьерные треки, публичное признание	Повышение вовлечённости и лояльности
Профессиональный рост	Участие в проектах, конференциях	Укрепление компетенций и профессионального статуса
Обратная связь	Регулярные встречи и отчёты	Прозрачность и доверие со стороны сотрудников

Изменения, предлагаемые в рамках этого мероприятия, показаны в таблице 20.

Таблица 20 – Предлагаемые изменения в системе мотивации кадрового резерва ООО «Служба заказчика»

Направление изменений	Текущее состояние	Предлагаемое изменение	Ожидаемый эффект
Нематериальные стимулы	Отсутствие карьерных треков; ограниченное публичное признание	Разработка карьерных треков. Включение резервистов в ключевые проекты. Публичное признание достижений на корпоративных мероприятиях.	Повышение вовлечённости, укрепление лояльности сотрудников.
Персонализация мотивации	Универсальный подход к мотивации	Проведение регулярных бесед для определения карьерных ожиданий. Создание индивидуальных мотивационных планов.	Увеличение индивидуальной заинтересованности сотрудников.
Финансовые стимулы	Преобладание фиксированных премий	Введение премий за успешное завершение обучения. Ежегодные бонусы для активных резервистов.	Увеличение краткосрочной и среднесрочной мотивации.
Профессиональный рост	Ограниченные возможности обучения	Доступ к внешним курсам и тренингам. Участие в отраслевых конференциях. Расширение доступа к обучающим программам.	Развитие профессиональных компетенций резервистов, укрепление статуса.
Система обратной связи	Нерегулярная и недостаточно прозрачная обратная связь	Регулярные встречи с обсуждением прогресса. Информирование о результатах участия в резерве. Отчётность о перспективах.	Прозрачность процессов, рост доверия сотрудников.

Ожидается, что всё это будет реализовано в течение года (табл. 21).

Таблица 21 – Этапы реализации

Этап	Сроки реализации	Основные мероприятия
Разработка новой системы мотивации	1 квартал 2025 года	Определение стимулов и методов их реализации.
Введение индивидуальных мотивационных планов	2 квартал 2025 года	Создание персонализированных решений для каждого резервиста.
Пилотный проект	3 квартал 2025 года	Тестирование обновлённой системы мотивации.
Полное внедрение системы	2026 год	Интеграция изменений и оценка их эффективности.

По результатам реализации мероприятия следует ожидать повышения уровня удержания сотрудников кадрового резерва, увеличения вовлечённости резервистов в профессиональное развитие и деятельность компании, укрепления корпоративной культуры и повышения мотивации сотрудников.

Мероприятие 4. Совершенствование управления кадровым резервом на основе информационных технологий (таблица 22).

Таблица 22 – Предлагаемые изменения в управлении кадровым резервом ООО «Служба заказчика»

Направление изменений	Текущее состояние	Предлагаемое изменение	Ожидаемый эффект
Автоматизация процессов	Управление ведётся вручную, что снижает эффективность	Внедрение HRM-системы для автоматизации сбора данных, мониторинга прогресса, формирования отчётов	Снижение трудозатрат, повышение скорости и точности управления
Цифровизация кадрового резерва	Данные о резервистах обновляются нерегулярно	Создание базы данных с профилями сотрудников, включающими результаты оценки, компетенции и карьерные цели	Обеспечение актуальности и доступности данных
Разработка регламентов	Отсутствие единых стандартов управления	Создание унифицированных процедур для отбора, оценки, обновления состава кадрового резерва	Упрощение процессов и повышение их прозрачности
Регулярное обновление данных	Состав кадрового резерва пересматривается нерегулярно	Периодический пересмотр состава резерва каждые 6 месяцев с использованием цифровых инструментов анализа	Поддержание актуальности состава резерва
Прозрачность процессов	Недостаточная информированность сотрудников	Создание онлайн-платформы для резервистов с доступом к данным о прогрессе, оценке и обучающих программах	Повышение доверия и вовлечённости сотрудников
Мониторинг эффективности	Оценка эффективности управления ведётся нерегулярно и вручную	Внедрение инструментов для автоматического мониторинга и анализа результатов управления резервом	Повышение качества и объективности анализа
Вовлечение линейных руководителей	Ограниченная вовлечённость руководителей в процесс управления кадровым резервом	Разработка инструкций и чек-листов для руководителей, активное участие в оценке и подборе резервистов	Увеличение точности отбора, улучшение коммуникации

В ходе анализа было установлено, что управление кадровым резервом осуществляется вручную, что увеличивает трудозатраты и снижает общую эффективность. Сотрудники недостаточно информированы о процедурах и перспективах, что снижает уровень доверия и вовлечённости. Информация о резервистах часто отстаёт от реальных изменений в их компетенциях и потребностях компании.

Цели улучшения – внедрение автоматизированных инструментов для управления кадровым резервом, повышение прозрачности процессов и доверия сотрудников к системе и регулярное обновление и поддержание актуальности данных о резервистах (таблица 23).

Таблица 23 – Пример функционала HRM-системы

Функция	Описание	Преимущество
Цифровой профиль резервиста	Хранение данных о компетенциях, обучении и карьерных целях.	Повышение доступности и актуальности информации.
Мониторинг прогресса	Автоматическое отслеживание результатов оценки и участия в обучении.	Упрощение анализа эффективности работы с резервом.
Отчёты и аналитика	Генерация статистики по обучению, оценке и резервированию.	Ускорение подготовки аналитических данных.
Доступ для резервистов	Возможность отслеживать свой прогресс через личный кабинет.	Повышение прозрачности и доверия к системе.

По нашим оценкам, это мероприятия будет реализовано в течение года (таблица 24).

Таблица 24 – Этапы реализации

Этап	Сроки реализации	Основные мероприятия
Внедрение HRM-системы	1–2 квартал 2025 года	Выбор программного обеспечения, обучение сотрудников.
Разработка стандартов и регламентов	2–3 квартал 2025 года	Создание инструкций и чек-листов для руководителей.
Обновление данных и проверка эффективности	4 квартал 2025 года	Пилотное использование системы, анализ её эффективности.
Полный запуск системы	2026 год	Интеграция всех элементов в единую систему управления.

Ожидаемые результаты состоят в следующем:

– снижение трудозатрат за счёт автоматизации процессов;

– повышение прозрачности процедур и доверия сотрудников к системе;

– ускорение обновления данных и их анализа;

– укрепление корпоративной культуры через использование современных инструментов.

Совершенствование процессов управления кадровым резервом позволит ООО «Служба заказчика» создать эффективную, прозрачную и адаптивную систему, которая будет соответствовать стратегическим целям компании. Это повысит конкурентоспособность компании и укрепит её кадровый потенциал в долгосрочной перспективе.

Мероприятие 5. Интеграция системы управления кадровым резервом в стратегическое управление компании

Этот процесс позволяет оперативно замещать ключевые должности, развивать внутренние кадры для реализации стратегических задач и минимизировать риски, связанные с кадровым дефицитом.

В настоящее время в компании наблюдается отсутствие связи между стратегическими целями компании и составом кадрового резерва, недостаточная ориентация на подготовку специалистов для выполнения долгосрочных задач и ограниченное участие резервистов в стратегических инициативах и проектах компании.

Задача этого мероприятия – обеспечить соответствие кадрового резерва долгосрочным целям компании, подготовить сотрудников для выполнения стратегически важных ролей и в итоге увеличить вовлечённость резервистов через участие в ключевых инициативах и проектах.

Изменений по интеграции кадрового резерва в стратегическое планирование представлены в таблице 25.

Таблица 25 – Предлагаемые изменения по интеграции кадрового резерва в стратегическое планирование ООО «Служба заказчика»

Направление изменений	Текущее состояние	Предлагаемое изменение	Ожидаемый эффект
Анализ кадровых потребностей	Отсутствие регулярного анализа потребностей	Проведение ежегодного анализа ключевых позиций, требующих замещения, и необходимых компетенций	Соответствие состава резерва долгосрочным целям компании
Долгосрочное кадровое планирование	Неразработанные планы кадрового резерва	Создание 3-5-летнего кадрового плана, учитывающего количественные и качественные потребности	Повышение готовности к будущим вызовам
Включение резервистов в проекты	Ограниченное участие резервистов в стратегических инициативах	Участие в кросс-функциональных проектах, временное замещение руководящих должностей	Укрепление компетенций и готовности к стратегическим ролям
Мониторинг прогресса резервистов	Нет систематической оценки готовности резервистов	Регулярная оценка готовности сотрудников к выполнению стратегических задач, формирование отчётов для руководства	Улучшение управления и адаптации кадрового резерва
Связь с целями компании	Отсутствие связи между стратегией компании и целями кадрового резерва	Привязка целей резерва к стратегическим задачам через кадровый план	Укрепление роли кадрового резерва в реализации стратегии компании
Обучение и развитие стратегического резерва	Ограниченные обучающие программы	Внедрение специализированных программ для развития стратегического мышления и лидерских качеств	Подготовка сотрудников для руководящих и ключевых позиций
Отчётность и корректировка планов	Отсутствие регулярного пересмотра состава резерва	Введение регулярного пересмотра и корректировки кадровых планов с учётом изменений в стратегии и потребностях	Повышение гибкости и актуальности кадрового резерва

Перечисленные в этой таблице изменения предлагается реализовать одновременно с другими мероприятиями (таблица 26).

Таблица 26 – Этапы реализации

Этап	Сроки реализации	Основные мероприятия
Анализ стратегических потребностей	1 квартал 2025 года	Оценка долгосрочных кадровых потребностей компании.
Разработка кадрового плана	2–3 квартал 2025 года	Создание плана, отражающего стратегические задачи.
Включение резервистов в проекты	С 3 квартала 2025 года	Участие в инициативах по цифровизации и оптимизации.
Мониторинг и корректировка	С 2026 года	Пересмотр и адаптация плана на основе изменений среды.

На основании изменений компания может самостоятельно разработать кадровый план, который учитывает все предложенные рекомендации. Например, он может выглядеть так, как показано в таблице 27.

Таблица 27 – Пример кадрового плана на 5 лет

Год	Ключевые задачи компании	Роль кадрового резерва	Ожидаемые результаты
2025	Внедрение цифровых технологий	Участие в проектах по автоматизации процессов	Повышение компетенций в области цифровизации
2026	Оптимизация внутренних процессов	Включение в кросс-функциональные проекты	Подготовка к руководящим позициям
2027	Расширение спектра услуг ЖКХ	Подготовка специалистов для работы с новыми направлениями	Повышение управленческой гибкости
2028	Обеспечение устойчивого развития	Назначение резервистов на стратегические должности	Снижение рисков кадрового дефицита
2029	Разработка новых бизнес-моделей	Участие в разработке и реализации новых стратегий	Формирование лидеров для долгосрочного роста

Интеграция кадрового резерва в стратегическое планирование позволит ООО «Служба заказчика» повысить конкурентоспособность, улучшить управление ресурсами и создать устойчивую платформу для дальнейшего роста компании.

Предложенные изменения охватывают весь спектр управления кадровым резервом, включая оптимизацию отбора и оценки, обновление программ обучения, улучшение системы мотивации, автоматизацию

процессов и интеграцию кадрового резерва в стратегическое планирование компании.

Оптимизация критериев отбора и оценки обеспечит объективность и прозрачность, что позволит отбирать наиболее перспективных сотрудников, учитывая их профессиональные и личностные качества.

Разработка новых программ обучения и развития внедрит дифференцированный подход к подготовке резервистов на всех уровнях (оперативном, управленческом, стратегическом), используя современные технологии и образовательные форматы.

Совершенствование системы мотивации укрепит вовлечённость и лояльность сотрудников, стимулируя их к долгосрочному профессиональному росту и активному участию в жизни компании.

Улучшение процессов управления кадровым резервом с помощью автоматизации, внедрения HRM-систем и унифицированных регламентов повысит эффективность управления и обеспечит актуальность данных о резервистах.

Интеграция кадрового резерва в стратегическое планирование позволит привязать задачи резерва к долгосрочным целям компании, вовлечь сотрудников в ключевые проекты и подготовить их к выполнению стратегических задач.

Совершенствование системы управления кадровым резервом станет важным шагом на пути к достижению стратегических целей компании. Эти меры позволят ООО «Служба заказчика» укрепить устойчивость, повысить конкурентоспособность и сформировать надёжную основу для долгосрочного развития.

Оценка экономической эффективности мероприятий

Для обоснования целесообразности предлагаемых мероприятий по

совершенствованию данной системы необходимо провести оценку их экономической эффективности, что позволит спрогнозировать влияние изменений на ключевые показатели компании.

Задача оценки экономической эффективности мероприятий состоит в том, чтобы определить:

1. Прямые эффекты:

– снижение затрат на подбор и обучение персонала благодаря повышению удержания сотрудников.

– повышение производительности труда за счёт качественной подготовки кадрового резерва.

2. Косвенные эффекты:

– уменьшение времени на замещение ключевых должностей.

– улучшение корпоративной культуры и рост вовлечённости сотрудников.

3. Финансовые показатели:

– ROI: отношение общей выгоды к затратам на реализацию мероприятий.

– NPV: текущая стоимость ожидаемых выгод за вычетом затрат.

– срок окупаемости: период, за который инвестиции в мероприятия окупятся.

Внедрение предложенных изменений в систему управления кадровым резервом ООО «Служба заказчика» требует тщательной оценки прямых и косвенных затрат. Анализ распределения инвестиций по ключевым направлениям позволяет оценить необходимые ресурсы и спланировать бюджет для реализации мероприятий.

Затраты на реализацию мероприятий разделяются на:

– прямые затраты: обучение и развитие сотрудников, внедрение и настройка HRM-системы, организация корпоративных мероприятий для резервистов, введение премий и бонусов для стимулирования резервистов и

т.д.

– косвенные затраты: время сотрудников, участвующих в обучении и управлении кадровым резервом, отвлечение резервистов от текущих задач в период реализации мероприятий и т.д.

Расчет затрат произведён на основе текущих рыночных цен и бюджетных возможностей компании (таблица 28).

Таблица 28 – Расчет затрат на реализацию мероприятий

Мероприятие	Прямые затраты, тыс. руб.	Косвенные затраты, тыс. руб.	Общие затраты, тыс. руб.
Внедрение HRM-системы	1 200	100	1 300
Разработка новых обучающих программ	500	50	550
Организация корпоративных мероприятий	300	20	320
Введение премий и бонусов	400	-	400
Подготовка сотрудников к стратегическим задачам	600	80	680
Итого	3 000	250	3 250

Наибольшая доля затрат приходится на внедрение HRM-системы (40% от общих затрат), что связано с необходимостью автоматизации процессов и повышения их прозрачности. Разработка новых обучающих программ составляет 17% затрат, поскольку обучение является основным элементом подготовки резервистов. Организация корпоративных мероприятий и стимулирование резервистов занимают 22% бюджета, что направлено на повышение мотивации и удержание сотрудников. Косвенные затраты составляют около 8% от общего бюджета, что демонстрирует низкий уровень отвлечения сотрудников от текущих задач.

Для обоснования целесообразности предложенных мероприятий по совершенствованию системы управления кадровым резервом ООО «Служба заказчика» проведён расчёт ключевых показателей экономической эффективности. Это позволяет оценить, насколько эффективно будут использованы инвестиции и как быстро компания сможет получить

экономическую выгоду.

Показатели для расчёта:

– ROI (Return on Investment): Показывает доходность инвестиций в процентах.

– NPV (Net Present Value): Чистая приведённая стоимость, отражающая разницу между затратами и дисконтированной выгодой.

– Срок окупаемости (Payback Period): Время, за которое инвестиции будут полностью компенсированы.

Исходные данные для расчётов представлены в таблице 29.

Таблица 29 – Исходные данные для расчётов

Показатель	Значение
Общие затраты на реализацию	3 250 тыс. руб.
Прогнозируемая годовая выгода	3 010 тыс. руб.
Ставка дисконтирования	10%
Срок расчёта	3 года

Получаем:

$$ROI = \frac{\times \qquad -}{} \times \qquad (1)$$

$$ROI = \frac{3010 \times 3 - 3250}{3250} \times 100\% = 177\% .$$

$$NPV = \sum_{i=1}^{T} \frac{}{(1+r)^{t}} - \qquad (2)$$

$$NPV = \frac{3010}{(1+0,1)^{1}} + \frac{3010}{(1+0,1)^{2}} + \frac{3010}{(1+0,1)^{3}} - 3250 = 4234 \qquad . \qquad .$$

Срок окупаемости:

$$T = \text{———————————} \quad (3)$$

$$T = \frac{3250}{3010} = 1,08 \quad (\approx 13 \quad).$$

Результаты расчётов сведены в общую таблицу 30.

Таблица 30 – Выводы

Показатель	Значение
Общие затраты	3 250 тыс. руб.
Годовая выгода	3 010 тыс. руб.
ROI	177%
NPV	4 234 тыс. руб.
Срок окупаемости	1,08 года (13 месяцев)

ROI (177%) демонстрирует высокую доходность инвестиций, что подтверждает их эффективность. NPV (4 234 тыс. руб.) указывает на значительный финансовый эффект мероприятий. Срок окупаемости (13 месяцев) говорит о быстрой компенсации вложений.

Расчёты подтверждают экономическую обоснованность внедрения мероприятий, что обеспечит существенную финансовую отдачу и повысит эффективность работы ООО «Служба заказчика».

В процессе экономической оценки предложенных мероприятий для системы управления кадровым резервом ООО «Служба заказчика» необходимо учитывать возможные риски и ограничения, которые могут повлиять на точность расчётов и успешность реализации изменений. Управление этими факторами играет важную роль в достижении поставленных целей (таблица 31).

Таблица 31 – Риски и меры по их снижению

Риск	Описание	Меры по снижению
Недостаточная квалификация	Отсутствие опыта работы с новыми системами	Организация обучения и поддержки сотрудников
Ошибки прогнозирования	Реальные выгоды могут отличаться от расчетных	Мониторинг и корректировка прогнозов
Превышение бюджета	Затраты могут превысить запланированные	Контроль расходов на каждом этапе реализации
Сопротивление изменениям	Нежелание сотрудников принимать новые процессы	Проведение информационных мероприятий, вовлечение персонала
Внешние изменения	Изменение экономической или правовой среды	Гибкость в адаптации мероприятий

Таким образом, основными рисками являются ошибки в прогнозировании, превышение бюджета и сопротивление изменениям со стороны сотрудников. Эти риски требуют постоянного мониторинга и управления.

Ограничения оценки связаны с долгосрочным характером некоторых выгод, которые сложно измерить количественно, и неполным учётом всех факторов.

Результаты анализа подтверждают, что предложенные мероприятия являются эффективными как с экономической, так и с организационной точки зрения. Реализация изменений позволит ООО «Служба заказчика» укрепить кадровый потенциал, повысить устойчивость бизнеса и создать надёжную платформу для долгосрочного развития.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На основании проведенного исследования можно сформулировать следующие выводы и предложения.

В первой главе раскрыты теоретические и методологические основы управления кадровым резервом организации.

В первой главе раскрыты ключевые концепции и подходы, на которых базируется управление кадровым резервом. Рассмотрены функции резерва, такие как обеспечение преемственности руководства, снижение риска нехватки кадров и стимулирование мотивации сотрудников. Отмечается, что кадровый резерв играет роль инструмента, который помогает организациям оставаться конкурентоспособными и гибкими в условиях нестабильной внешней среды.

Проанализированы существующие модели управления кадровым резервом, включая классическую, стратегическую, модель управления преемственностью, комплексную, инновационную и адаптивную. Каждая из моделей описана с точки зрения её особенностей, сильных сторон и ограничений. Отмечается, что выбор конкретной модели зависит от стратегических задач компании, её масштабов, ресурсов и специфики. Особое внимание уделено необходимости комбинирования элементов разных моделей для создания более эффективной системы управления резервом.

Рассмотрены условия и факторы, влияющие на успешность реализации моделей управления кадровым резервом. Среди ключевых факторов названы экономическая стабильность, состояние рынка труда, поддержка руководства, а также наличие качественных систем отбора, обучения и мотивации сотрудников. Внутренние аспекты, такие как корпоративная культура, прозрачность карьерного роста и коммуникация внутри компании, также признаны важными для устойчивого развития системы резерва.

Во второй главе проведён анализ системы управления персоналом и кадровым резервом в ООО «Служба заказчика». Изучена организационно-

экономическая характеристика компании, что позволило определить её специфику и ключевые особенности деятельности. Подробно исследована существующая система управления кадровым резервом, включая её структуру, процессы отбора, обучения и мотивации сотрудников. Выявлены основные проблемы, такие как недостаточная прозрачность, слабая связь с долгосрочными целями компании и низкая доля стратегического резерва, что позволило заложить основу для формирования рекомендаций.

Проведённое исследование системы управления кадровым резервом показало, что текущая модель охватывает основные процессы формирования, обучения и мотивации сотрудников, однако требует значительных улучшений для повышения её эффективности и соответствия долгосрочным задачам компании.

Положительные стороны существующей системы:

– многоуровневая структура кадрового резерва, включающая оперативный, управленческий и стратегический уровни, соответствует текущим потребностям компании;

– применение базовых методов отбора и обучения позволяет готовить сотрудников к выполнению оперативных задач;

– компания предоставляет резервистам материальные стимулы и базовые возможности для карьерного роста.

Ключевые проблемы и недостатки:

– недостаточная стратегическая направленность, так как доля стратегического резерва составляет лишь 3%, что ограничивает подготовку руководителей к долгосрочной работе;

– используемые инструменты оценки и программы обучения не соответствуют современным стандартам и не развивают долгосрочные навыки.

– отсутствие объективных критериев и автоматизации повышает риск субъективных решений при формировании резерва.

– интеграция кадрового резерва с долгосрочными целями компании

недостаточна, что снижает его влияние на развитие бизнеса.

– проблемы удержания резервистов, низкая вовлечённость сотрудников (уровень удержания в 2023 году – 84%) ограничивает окупаемость инвестиций в их развитие.

Недостатки в управлении кадровым резервом могут привести к дефициту квалифицированных кадров в будущем, что ограничит способность компании адаптироваться к новым вызовам. Отсутствие системного подхода снижает влияние кадрового резерва на стратегические результаты, ослабляя позиции компании на рынке.

В третьей главе разработаны рекомендации по совершенствованию системы управления кадровым резервом в ООО «Служба заказчика».

Рассмотренные модели управления кадровым резервом – классическая, стратегическая, адаптивная и инновационная – демонстрируют различные преимущества и ограничения, которые необходимо учитывать при выборе оптимальной системы. На основании проведённого анализа оптимальным для ООО «Служба заказчика» является комбинированный подход, включающий элементы всех моделей.

Представлены предложения по совершенствованию процессов отбора, обучения, мотивации и интеграции кадрового резерва в стратегическое управление, основанные на результатах анализа текущей системы.

– совершенствование процессов отбора и обновления резерва;

– развитие программ обучения и подготовки резервистов;

– повышение мотивации и вовлечённости сотрудников;

– совершенствование управление кадровым резервом на основе информационных технологий;

– интеграцию системы управления кадровым резервом в стратегическое управление компании.

Эти мероприятия направлены на формирование кадровой стратегии, способной обеспечить устойчивое развитие компании и повысить её конкурентоспособность.

Анализ экономической эффективности мероприятий по совершенствованию системы управления кадровым резервом ООО «Служба заказчика» подтвердил их целесообразность, высокую доходность и значительный потенциал для улучшения ключевых показателей компании. Расчёты окупаемости, ROI и NPV показали, что предложенные изменения обеспечат долгосрочные экономические и организационные эффекты.

Общие инвестиции составят 3 250 тыс. руб., включая внедрение HRM-системы, разработку обучающих программ, организацию корпоративных мероприятий для резервистов и стимулирование сотрудников.

Прогнозируемый годовой эффект составит 3 010 тыс. руб. Основные выгоды связаны с повышением производительности труда, сокращением затрат на подбор персонала, уменьшением времени замещения позиций и укреплением корпоративной культуры.

Рассчитаны показатели эффективности: ROI (177%) демонстрирует высокую доходность вложений, NPV (4 234 тыс. руб.) подтверждает значительный положительный эффект мероприятий, срок окупаемости (13 месяцев) делает изменения экономически оправданными.

Основные риски связаны с ошибками прогнозирования, превышением бюджета и сопротивлением изменениям.

Результаты анализа подтверждают, что предложенные мероприятия являются эффективными как с экономической, так и с организационной точки зрения. Реализация изменений позволит ООО «Служба заказчика» укрепить кадровый потенциал, повысить устойчивость бизнеса и создать надёжную платформу для долгосрочного развития.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Конституция Российской Федерации** (принята всенар. голосованием 12.12.1993 с изм., одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020, ред. от 14.03.2020 № 1-ФКЗ). – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_83686 (дата обращения: 06.02.2025).

2. **Трудовой кодекс Российской Федерации** : Федеральный закон № 197-ФЗ. (ред. от 06.04.2024). – Текст : электронный. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683 (дата обращения: 06.02.2025).

3. **Авдеева И. Л.** Управленческие технологии планирования в принятии кадровых решений : Учебное пособие / И. Л. Авдеева, О. А. Коргина, С. И. Овсянникова ; РАНХиГС. – Орел : Изд-во Среднерусского ин-та управления – фил. РАНХиГС, 2021. – 75 с. – ISBN 978-5-93179-679-6. – Текст : непосредственный.

4. **Акри Е. П.** Производственный менеджмент : Учебное пособие / Е. П. Акри, Ж. В. Селезнева. – 2-е изд. – Самара : СГТУ, 2020. – 174 с. – ISBN 978-5-406-04492-6. – Текст : электронный // ЭБС IPR BOOKS : [сайт]. – URL: https://www.iprbookshop.ru/105054.html (дата обращения: 06.02.2025).

5. **Алавердов А.Р.** Управление персоналом: Учебник. – М. : Маркет ДС, 2020. – 420 с. – ISBN 978-5-7958-0168-1. – Текст : непосредственный.

6. **Алехина О. Е.** Стимулирование развития работников организации / О. Е. Алехина // Управление персоналом. – 2024. – № 1. – С. 50-52. – Текст : непосредственный.

7. **Андреева Т. А.** Почему уходят лучшие: проблема демотивации персонала / Т. А. Андреева // Управление персоналом, 2021. – № 4. – С. 23-25. – Текст : непосредственный.

8. **Армстронг М.** Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, С. Тейлор. – 14-е изд. – СПб : Питер, Прогресс книга, 2023. –

1038 с. – ISBN 978-5-4461-0375. – Текст : непосредственный.

9. **Базаров Т. Ю.** Психология управления персоналом : Учебник и практикум / Т. Ю. Базаров. – М. : Юрайт, 2020. – 381 с. – ISBN 978-5-534-02345-9. – Текст : непосредственный.

10. **Бахарев Д. Г.** Основной ресурс // Управление персоналом. – 2021. – № 4. – С. 34-36. – Текст : непосредственный.

11. **Бобина Н.В.** Самоменеджмент : Учебное пособие / Н. В. Бобина, Л. А. Каменская. – Сочи : СГУ, 2020. – 184 с. – Текст : электронный // ЭБС IPRBOOKS : [сайт]. – URL: https://www.iprbookshop.ru/106589.html (дата обращения: 06.02.2025).

12. **Веснин В. Р.** Управление персоналом. Теория и практика : Учебник. М. : ТК «Велби», изд-во «Проспект», 2020. – ISBN 978-5-3920-1268-8. – Текст : непосредственный.

13. **Гарафиев И. З.** Кадровое планирование и организация работы службы управления персоналом : Учебное пособие / И. З. Гарафиев. – Казань : Школа, 2020. – 83 с. – ISBN 978-5-00162-329-8. – Текст : непосредственный.

14. **Генкин Б. М.** Мотивация и организация эффективной работы (теория и практика) : Монография / Б.М. Генкин. – 2-е изд. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 352 с. – ISBN 978-5-91-768215-0. – Текст : непосредственный.

15. **Голубев А. И.** Управление мотивацией персонала организации / А. И. Голубев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 2-1(60). – С. 65-70. – Текст : непосредственный.

16. **Гончаров В. И.** Менеджмент: Учебное пособие. – Мн.: Мисанта, 2019. – 624 с. – ISBN 985-6080-82-7. – Текст : непосредственный.

17. **Горелов Н. А.** Управление человеческими ресурсами: современный подход : Учебник / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников. – М. : Юрайт, 2021. – 270 с. – ISBN 978-5-534-02990-1. – Текст : непосредственный.

18. **Грант Роберт М.** Современный стратегический анализ: Учебник MBA / Р. М. Грант; [пер. с англ. И. И. Малковой, под ред. В. Н. Фунтова]. – 7-е изд. – СПб : Питер, 2022. – 672 с. – ISBN 978-5-4461-0381-2. – Текст :

непосредственный.

19. **Гусятникова Д. Е.** Кадровый учет с нуля : Практ. пособие. – М. : Дашков и К°, 2022. – 217 с. – ISBN 239-978-5-394-00531. – Текст : непосредственный.

20. **Дебро Ж.** Ротация как часть кадровой политики // Кадровик. – 2019. – № 3. – С. 14-18. – Текст : непосредственный.

21. **Десслер Г.** Управление персоналом : пер. 9-го англ. изд. – 4-е изд. – М. : Лаборатория знаний, 2020. – 802 с. – ISBN 978-5-00101-819-3. – Текст : непосредственный.

22. **Дырин С. П.** Управление персоналом: многовариантный характер современной российской практики. – СПб.: Петрополис, 2020. – 216 с. – ISBN 978-5-9676-0123-1. – Текст : непосредственный.

23. **Егоршин А. П.** Управление персоналом: Учебник / А. П. Егоршин. – М. : Инфра-М, 2024. – 374 с. – ISBN 978-5-16-019381-6. – Текст : непосредственный.

24. **Елкин С. Е.** Управление персоналом организации. Теория управления человеческим развитием : Учебное пособие. – Саратов : Ай Пи Ар Медиа, 2019. – 236 с. – ISBN 978-5-4497-0202-9. – Текст : непосредственный.

25. **Ефанова Н. В.** Модель формирования кадрового резерва на основе модели компетенций как элемент обеспечения устойчивости сетевой экономической структуры / Н. В. Ефанова, И. В. Слесаренко, А. В. Коваленко // Вестник Академии знаний. – 2021. – №6 (47). – С.146-150. – Текст : электронный. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/model-formirovaniya-kadrovogo-rezerva-na-osnove-modeli-kompetentsiy-kak-element-obespecheniya-ustoychivosti-setevoy-ekonomicheskoy (дата обращения: 06.02.2025).

26. **Жданкин Н. А.** Менеджмент. Управление в цифровой экономике / Н. А. Жданкин. – М. : Изд. дом МИСиС, 2020. – 252 с. – ISBN 978-5-907226-83-8. – Текст : электронный // ЭБС IPR BOOKS : [сайт]. – URL: https://www.iprbookshop.ru/106720.html (дата обращения: 06.02.2025).

27. **Журавлев П. В.** Менеджмент персонала. – М. : Экзамен, 2018. –

448 с. – ISBN 978-5-9984-0700-0. – Текст : непосредственный.

28. **Журавлева Л. А.** Управление деловой карьерой персонала: современные проблемы / Л. А. Журавлева [и др.] // Столыпинский вестник. – 2020. – № 4. – С. 88-97 – Текст: электронный. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-delovoy-karieroy-personala-sovremennye-problemy (дата обращения: 06.02.2025).

29. **Захарова О.** Программа служебно-профессионального продвижения работников // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2019. – № 2. – С. 14-21. – Текст : непосредственный.

30. **Зорина О. О.** Управление персоналом: право и экономика : Монография / О. О. Зорина, А. А. Линец. – М. : Юстицинформ, 2021. – 179 с. – ISBN 978-5-7205-1667-3. – Текст : непосредственный.

31. **Зунина Н.** Единство цели. Построение системы внутрифирменной подготовки персонала организации // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2019. – № 9. – С. 40-45. – Текст : непосредственный.

32. **Ивановская Л. В.** Корпоративная культура и организационные изменения / Л. В. Ивановская // Кадровый вестник. – 2019. – № 12. – С.21-28. – Текст : непосредственный.

33. **Карякин А. М.** Управление персоналом: Учебное пособие. – Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2024. – 324 с. – ISBN 978-5-4365-9884-0. – Текст : непосредственный.

34. **Каштанова Е. В.** Положение о деловой карьере // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2019. – № 7. – С. 25-36. – Текст : непосредственный.

35. **Каштанова Е. В.** Управление персоналом: теория и практика. Управление деловой карьерой, служебно- профессиональным продвижением и кадровым резервом. / Е. В. Каштанова, А. Я. Кибанов. – М.: Проспект, 2022. – 164 с. – ISBN 978-5-392-10151-1. – Текст : непосредственный.

36. **Кибанов А. Я.** Оперативный план работы с персоналом // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2020. – № 4. – С.14-18. – Текст : непосредственный.

37. **Кибанов А. Я.** Формирование системы управления персоналом: Учебное пособие / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров. – М. : Инфра-М, 2021. – 440 с. – ISBN 978-5-16-009561-5. – Текст : непосредственный.

38. **Коростелкина И. А.** Анализ и оценка кадровых рисков предприятия / И. А. Коростелкина, Е. Г. Дедкова // Управление финансовыми рисками. – 2021. – № 1. – С. 68-78. – Текст : электронный. – URL: https://grebennikon.ru/article-g5ir.html (дата обращения: 06.02.2025).

39. **Кузнецов Ю. В.** Теория организации: Учебник / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – М. : Юрайт, 2024. – 365 с. – ISBN 978-5-9916-2431-2. – Текст : непосредственный.

40. **Курочкин В. Н.** Организация, нормирование и оплата труда / В. Н. Курочкин. – М. : Директ-Медиа, 2021. – 234 с. – ISBN 978-5-238-01419-7. – Текст : непосредственный.

41. **Курчеева Г. И.** Менеджмент в цифровой экономике : Учебное пособие / Г. И. Курчеева, А. А. Алетдинова, Г. А. Клочков. – Новосибирск : НГТУ, 2024. – 136 с. – ISBN 978-5-7782-3489-5. – ЭБС IPR BOOKS : [сайт]. – URL:http://www.iprbookshop.ru/91240.html (дата обращения: 06.02.2025).

42. **Лапыгин Ю. Н.** Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Ю. Н. Лапыгин. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 329 с. – ISBN 978-5-16-012559-6. – Текст : непосредственный.

43. **Латышева Н. А.** Персонал современной организации: рекрутинг, отбор, развитие : Учебное пособие / Н. А. Латышева, Л. А. Шведов ; МИИТ. – М. : МИИТ ; Саратов : Амирит, 2020. – 108 с. – ISBN 978-5-00140-570-2. – Текст : непосредственный.

44. **Ловчева М.**, Каштанова Е. Документационное обеспечение процессов кадрового планирования в организации // Кадровик. Кадровое делопроизводство. – 2023. – № 4. – С. 21-24. – Текст : непосредственный.

45. **Медведев Н. П.**, Климовских Н. В. Особенности формирования кадрового резерва на предприятии // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 5-2 (99). – С. 138-140. – Текст : электронный. – URL:

https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-kadrovogo-rezerva-na-predpriyatii (дата обращения: 06.02.2025).

46. **Менеджмент** : Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : Магистр : ИНФРА-М, 2023. – 573 с. – ISBN 978-5-9776-0554-0. – Текст : непосредственный.

47. **Пальмина Е. Ю.** Как выбрать руководителя среднего звена // Мотивация и оплата труда. – 2019. – № 1. – С. 56-64. – Текст : электронный. – URL: https://grebennikon.ru/article-a6jv.html (дата обращения: 06.02.2025).

48. **Переосмысление роли HR** : пер. с англ. / [ред. С. Турко]. – М. : Альпина Паблишер, 2021. – 202 с. – Пер. изд. : On reinventing HR . – Boston, Ma, 2019. – ISBN 978-5-9614-4500-8. – Текст : непосредственный.

49. **Потемкин В. К.** Управление персоналом : Учебник / В. К. Потемкин. – СПб : Питер, Лидер, 2021. – 432 с. – ISBN 978-5-4461-9512-1. – Текст : непосредственный.

50. **Резникова О. С.** Управление персоналом организации в условиях цифровизации : Монография / О. С. Резникова, Н. А. Симченко [и др.]; Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского. – Симферополь : АРИАЛ, 2020. – 354 с. – ISBN 978-5-907310-34-6. – Текст : непосредственный.

51. **Рогожин М. Ю.** Настольная книга ответственного за кадры и бухгалтерию организации / М. Ю. Рогожин. – М. : Проспект, 2021. – 144 с. – ISBN 978-5-392-33683-8. – Текст: непосредственный.

52. **Саврукова Н. Т.,** Воронов Е. В. Специфика ресурсного потенциала и тенденции развития предприятий // Теория и практика общественного развития. – 2021. – № 4. – С. 300-302. – Текст : непосредственный

53. **Сакетт Т.** Инструменты сильного рекрутинга : как найти и привлечь талантливых сотрудников / Тим Сакетт ; пер. с англ. Д. Гоголевой. – М. : Альпина Паблишер, 2021. – 221 с. – Пер. изд. : The talent fix. A leader's guide to recruiting great talent / Tim Sackett. – S. I. , 2018. – ISBN 978-5-9614-3270-1. – Текст : непосредственный.

54. **Семенихин В. В.** Кадровое делопроизводство. – 4-е изд. – М. : ГроссМедиа, 2019. – 628 с. – ISBN 978-5-4230-0626-6. – Текст : электронный // ЭБС Лань : [сайт]. – URL: https://e.lanbook.com/book/143530 (дата обращения: 06.02.2025).

55. **Синягин Ю. В.** Опросник оценки управленческого потенциала в комплексной личностно-профессиональной диагностике / Ю. В. Синягин ; РАНХиГС. – М. : Изд. дом Дело, 2020. – 183 с. – ISBN 978-5-85006-234-7. – Текст : непосредственный.

56. **Сотникова С. И.** Управление карьерой. – М.: ИНФРА-М., 2017. – ISBN 5-16-000713-X. – Текст : непосредственный.

57. **Степанова С. М.**, Челнокова Н. Ю., Луховская О.К. Кадровые ресурсы. Актуальные вопросы управления : Учебное пособие. – Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2018. – 146 с. – ISBN 978-5-4486-0213-9. – Текст : электронный // ЭБС IPR BOOKS : [сайт]. – URL: http://www.iprbookshop.ru/73330 (дата обращения: 06.02.2025).

58. **Стожко Д. К.** Креативный менеджмент персонала / Д. К. Стожко ; УрГЭУ. – Екатеринбург : Изд-во УМЦ УПИ, 2020. – 320 с. – ISBN 978-5-8295-0725-1. – Текст : непосредственный.

59. **Столярова И.Ю.** Менеджмент : Учебное пособие / И. Ю. Столярова. – Сочи : Сочинский гос. ун-т, 2020. – 82 с. – ISSN 2227-8397. – Текст : электронный // ЭБС IPR BOOKS : [сайт]. – URL: https://www.iprbookshop.ru/106573.html (дата обращения: 06.02.2025).

60. **Управление персоналом** : Учебник / К. В. Воденко и др. ; отв. ред. К. В. Воденко. – 2-е изд., стер. – М. : Дашков и К° ; Ростов на Дону : Наука-Спектр, 2019. – 373 с. – ISBN 978-5-394-03444-2. – Текст : непосредственный.

61. **Управление персоналом в России**: история и современность. Книга 1 : Монография / под ред. А. Я. Кибанова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 240 с. – ISBN 978-5-4461-0375-1. – Текст : непосредственный.

62. **Управление персоналом в России**: от эго- к экосистеме : Монография / под ред. И. Б. Дураковой. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 281 с. – ISBN

978-5-16-017041-1. – Текст : электронный. – URL: https://znanium.com/catalog/product/1567065 (дата обращения: 06.02.2025).

63. **Управление человеческими ресурсами и деловой карьерой персонала современной организации** : Учебное пособие / сост. К. Е. Гришин [и др.]. – Уфа : БашГУ, 2020. – 370 с. – ISBN 978-5-7477-5203-0. – Текст : непосредственный.

64. **Фокин К. Б.**, Баранов П. П. Зачем управлять кадровым резервом руководителей организации // Управление персоналом. – № 11. – 2020. – С. 32-36. – Текст : непосредственный.

65. **Фокина Н. А.** Классификация рисков кадровой безопасности предприятия / Н. А. Фокина // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2020. – № 3(52). – С. 103-111. – Текст: электронный. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-riskov-kadrovoy-bezopasnosti-predpriyatiya (дата обращения: 06.02.2025).

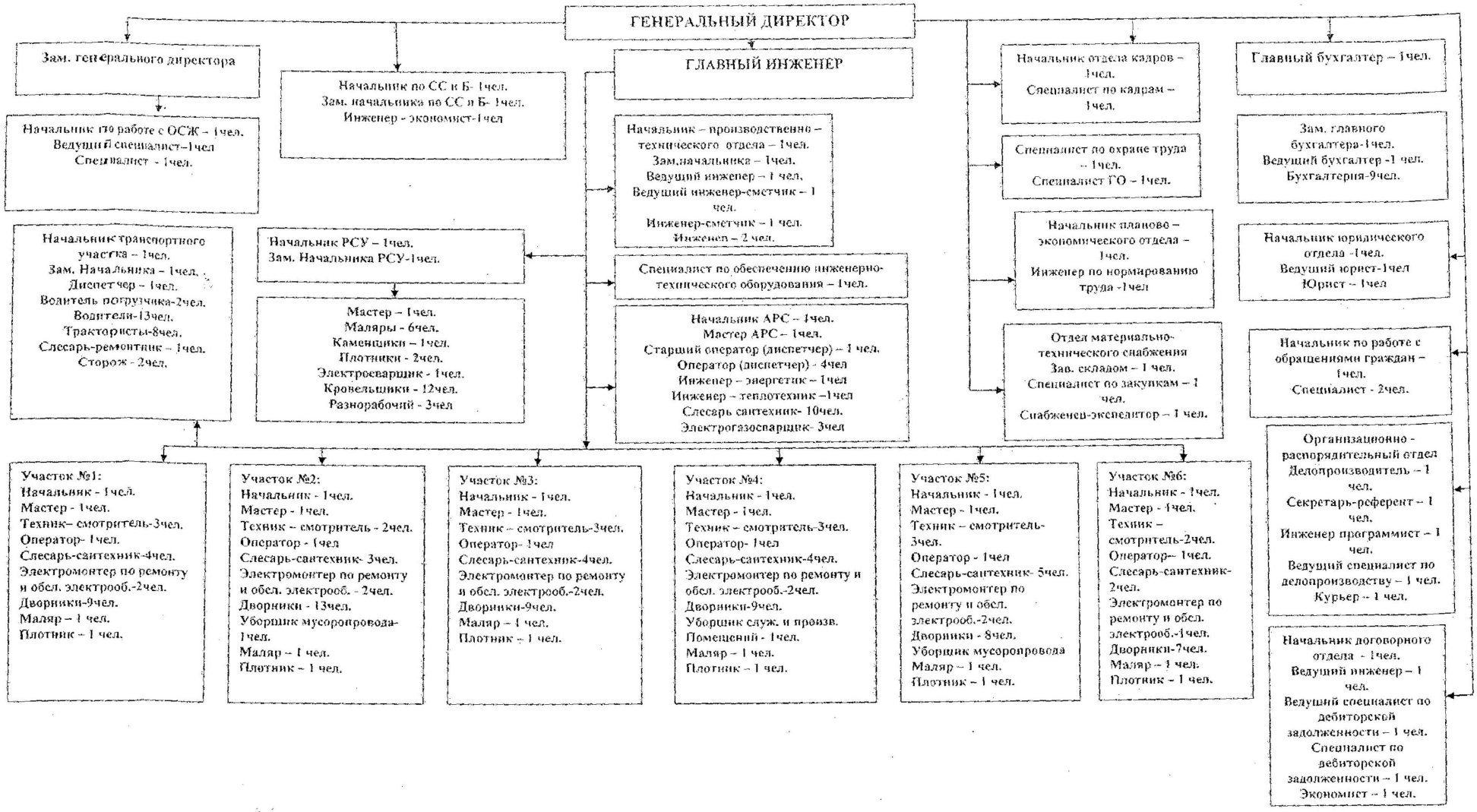
66. **Цибарева М. Е.** Кадровый менеджмент : Учебное пособие / М. Е. Цибарева. – Самара : Самарский ун-т, 2020. – 100 с. – ISBN 978-5-7883-1493-8. –Текст : непосредственный.

67. **Чински Мэтьюсон Р.** Управление талантами : руководство по выращиванию сильной команды / Роберта Мэтьюсон Чински ; пер. с англ. Ю. Некрасов. – М. : Альпина Паблишер, 2020. – 230 с. – Пер. изд. : Evergreen talent : a guide to hiring and cultivating a sustainable workforce / Roberta Chinsky Matuson. – 2020. – ISBN 978-5-9614-3202-2. – Текст : непосредственный.

68. **Чуланова О. Л.** Компетентностный подход в работе с кадровым резервом организации // Кадровик. – 2022. – № 12. – С. 76-82. – Текст : непосредственный.

69. **Чуланова О. Л.** Современные технологии кадрового менеджмента: актуализация в российской практике, возможности, риски : Монография / О. Л. Чуланова. – М. : ИНФРА-М, 2020. – 364 с. – ISBN 978-5-16-012782-8. – Текст : электронный. – URL: https://znanium. com/catalog/product/1042593 (дата обращения: 06.02.2025).

ПРИЛОЖЕНИЕ А Организационная структура ООО «Служба заказчика»



ПРИЛОЖЕНИЕ Б Бухгалтерская отчетность за 2023 год

ИНН 7415077282 **Форма по КНД 0710096**
КПП 741501001 **Форма по ОКУД 0710001**

Бухгалтерский баланс

Пояснения[1]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*На 31 декабря 2023 года*	*На 31 декабря 2022 год*	*На 31 декабря 2021 года*
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
	АКТИВ				
	Материальные внеоборотные активы[2]	1150	6 448	7 303	8 181
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы[3]	1170	-	-	-
	Запасы	1210	1 105	944	1 044
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	36 581	38 783	44 202
	Финансовые и другие оборотные активы[4]	1230	28 068	28 098	25 085
	БАЛАНС	1600	72 202	75 127	78 512
	ПАССИВ				
	Капитал и резервы[5]	1300	261	127	39
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	(325)	(200)	(410)
	Кредиторская задолженность	1520	29 853	29 074	28 228
	Другие краткосрочные обязательства	1550	42 413	46 126	50 655
	БАЛАНС	1700	72 202	75 127	78 512

[1] Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.
[2] Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.
[3] Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.
[4] Включая дебиторскую задолженность.
[5] Некоммерческая организация вместо показателей "Капиталы и резервы" включает "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".

ИНН 7415077282 **Форма по КНД 0710096**

КПП 741501001 **Форма по ОКУД 0710002**

Отчет о финансовых результатах

Пояснения[6]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*На 31 декабря 2023 года.*	*На 31 декабря 2022 года.*
1	*2*	*3*	*4*	*5*
	Выручка[7]	2110	53 071	54 556
	Расходы по обычной деятельности[8]	2120	(50 102)	(51 744)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	2 312	1 993
	Прочие расходы	2350	(4 621)	(4 173)
	Налоги и прибыль (доходы)[9]	2410	(528)	(491)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	132	141

[6] Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

[7] За минусом налога на прибыль.

[8] Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

[9] Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: https://bo.nalog.ru

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
УСИЛЕННОЙ КВАЛИФИЦИРОВАННОЙ
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 677566304162641396701151090529131229060
Владелец: ФНС России
Действителен: с 28.11.2023 до 28.02.2025

Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

ПРИЛОЖЕНИЕ В Бухгалтерская отчетность за 2022 год

ИНН 7415077282 **Форма по КНД 0710096**
КПП 741501001 **Форма по ОКУД 0710001**

Бухгалтерский баланс

Пояснения[1]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*На 31 декабря 2022 года*	*На 31 декабря 2021 год*	*На 31 декабря 2020 года*
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
	АКТИВ				
	Материальные внеоборотные активы[2]	1150	7 303	8 181	7 475
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы[3]	1170	-	-	-
	Запасы	1210	944	1 044	1 279
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	38 783	44 202	26 322
	Финансовые и другие оборотные активы[4]	1230	28 098	25 085	20 687
	БАЛАНС	1600	75 127	78 512	55 763
	ПАССИВ				
	Капитал и резервы[5]	1300	127	39	738
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	(200)	(410)	(790)
	Кредиторская задолженность	1520	29 074	28 228	25 731
	Другие краткосрочные обязательства	1550	46 126	50 655	30 085
	БАЛАНС	1700	75 127	78 512	55 763

[1] Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.
[2] Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.
[3] Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.
[4] Включая дебиторскую задолженность.
[5] Некоммерческая организация вместо показателей "Капиталы и резервы" включает "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".

ИНН 7415077282 **Форма по КНД 0710096**

КПП 741501001 **Форма по ОКУД 0710002**

Отчет о финансовых результатах

Пояснения[6]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*На 31 декабря 2022 года.*	*На 31 декабря 2021 года.*
1	*2*	*3*	*4*	*5*
	Выручка[7]	2110	54 556	52 433
	Расходы по обычной деятельности[8]	2120	(51 744)	(51 487)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	1 993	1 924
	Прочие расходы	2350	(4 173)	(3 067)
	Налоги и прибыль (доходы)[9]	2410	(491)	(481)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	141	(678)

[6] Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

[7] За минусом налога на прибыль.

[8] Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

[9] Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: https://bo.nalog.ru

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
УСИЛЕННОЙ КВАЛИФИЦИРОВАННОЙ
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 677566304162641396701151090529131229060
Владелец: ФНС России
Действителен: с 28.11.2023 до 28.02.2025

Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).

ПРИЛОЖЕНИЕ Г Бухгалтерская отчетность за 2021 год

ИНН 7415077282 **Форма по КНД 0710096**
КПП 741501001 **Форма по ОКУД 0710001**

Бухгалтерский баланс

Пояснения[1]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*На 31 декабря 2021 года*	*На 31 декабря 2020 год*	*На 31 декабря 2019 года*
1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*
	АКТИВ				
	Материальные внеоборотные активы[2]	1150	8 181	7 475	8 756
	Нематериальные, финансовые и другие внеоборотные активы[3]	1170	-	-	-
	Запасы	1210	1 044	1 279	1 364
	Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	44 202	26 322	20 356
	Финансовые и другие оборотные активы[4]	1230	25 085	20 687	18 597
	БАЛАНС	1600	78 512	55 763	49 073
	ПАССИВ				
	Капитал и резервы[5]	1300	39	738	1 244
	Целевые средства	1350	-	-	-
	Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды	1360	-	-	-
	Долгосрочные заемные средства	1410	-	-	-
	Другие долгосрочные обязательства	1450	-	-	-
	Краткосрочные заемные средства	1510	(410)	(790)	(190)
	Кредиторская задолженность	1520	28 228	25 731	24 525
	Другие краткосрочные обязательства	1550	50 654	30 085	23 494
	БАЛАНС	1700	78 512	55 763	49 073

[1] Указывается номер соответствующего пояснения к бухгалтерскому балансу.
[2] Включая основные средства, незавершенные капитальные вложения в основные средства.
[3] Включая результаты исследований и разработок, незавершенные капитальные вложения в нематериальные.
[4] Включая дебиторскую задолженность.
[5] Некоммерческая организация вместо показателей "Капиталы и резервы" включает "Целевые средства", "Фонд недвижимого и особо ценного движимого имущества и иные целевые фонды".

ИНН 7415077282 **Форма по КНД 0710096**

КПП 741501001 **Форма по ОКУД 0710002**

Отчет о финансовых результатах

Пояснения[6]	*Наименование показателя*	*Код строки*	*На 31 декабря 2021 года.*	*На 31 декабря 2020 года.*
1	*2*	*3*	*4*	*5*
	Выручка[7]	2110	52 433	54 279
	Расходы по обычной деятельности[8]	2120	(51 487)	(49 679)
	Проценты по уплате	2330	(-)	(-)
	Прочие доходы	2340	1 924	695
	Прочие расходы	2350	(3 067)	(5 016)
	Налоги и прибыль (доходы)[9]	2410	(481)	(518)
	Чистая прибыль (убыток)	2400	(678)	(239)

[6] Указывается номер соответствующего пояснения к отчету о финансовых результатах.

[7] За минусом налога на прибыль.

[8] Включая себестоимость продаж, коммерческие и управленческие расходы.

[9] Включая текущий налог на прибыль, изменение отложенных налоговых обязательств и активов.

Информация сформирована с использованием сервиса «Государственный информационный ресурс бухгалтерской (финансовой) отчетности», размещенного на официальном сайте ФНС России в сети Интернет по адресу: https://bo.nalog.ru

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
УСИЛЕННОЙ КВАЛИФИЦИРОВАННОЙ
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 677566304162641396701151090529131229060
Владелец: ФНС России
Действителен: с 28.11.2023 до 28.02.2025

Информация о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности из Государственного информационного ресурса бухгалтерской (финансовой) отчетности, подписанная усиленной квалифицированной электронной подписью, равнозначна информации о годовой бухгалтерской (финансовой) отчетности на бумажном носителе, подписанной собственноручной подписью должностного лица налогового органа и заверенной печатью налогового органа (пункты 1 и 3 статьи 6 Федерального закона от 6 апреля 2011 г. № 63-ФЗ «Об электронной подписи»).