

- ЭКОНОМИКА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ. 2022. № 2(50)
6. О ринтериях по итогам стратегической сессии «Адаптация России к глобальному энергопереходу». Поручение Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2021 г. [Электронный ресурс]. URL: <https://login.consultant.ru/link/?req=doc&base=LAW&n=395738>.
 7. Башмаков И.А., Скобелев Д.О., Борисов К.Б., Гусева Т.В. Системы бенчмаркинга по удельным выбросам парниковых газов в черной металлургии // Черная металлургия. Бюллетень научно-технической и экономической информации, 2021. – № 77. – С. 1071-1086.
 8. Волосатова М.А., Гревцов О.В., Бегак М.В. Технический комитет «Наилучшие доступные технологии»: новые направления развития // Коллективные труды. 2018. – С. 28-38.
 9. Гулиев И.А., Соловова Ю.В. Энергетический переход: понятие и исторический анализ. Особенности текущего энергетического перехода // Вестник Алтайской академии экономики и права, 2021. – № 10. – С. 98-105.
 10. Мантуров Д.В. Переход на наилучшие доступные технологии в аспекте современной промышленной политики Российской Федерации // Вестник Московского университета, 2018. – Сер. 6: Экономика. – № 4. – С. 25–34.
 11. Национальный кадастр антропогенных выбросов из источников и абсорбции поглотителями парниковых газов, не регулируемых Монреальским протоколом. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.igce.ru/performance/publishing/reports/>.
 12. Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions “The European Green Deal”. Brussels, 11.12.2019 COM (2019) 640 final. [Electronic resource]. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN>.
 13. Regulation (EU) 2021/1119 of the European Parliament and of the Council of June 30, 2021 establishing the framework for achieving climate neutrality and amending Regulations (EC) №401/2009 and (EU) 2018/1999 (European Climate Law). The Official Journal of the EU L 243/1. July 9, 2021. Pp. 1–17. [Электронный ресурс]. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32021R1119>.
 14. Smil Vaclav. Energy Transitions: History, Requirements, Prospects // Santa Barbara, CA: Praeger, 2010.
 15. Laird Frank N. Against transitions? Uncovering conflicts in changing energy systems // Science as Culture, 2013. – V. 22/2.

УДК 331.1

М.А. Дубинина, А.Б. Бозиев, М.Я. Веприкова, Е.А. Горлова

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ: ВЫЗОВЫ В УСЛОВИЯХ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

M.A. Dubinina, A.B. Boziev, M.YA. Veprikova, E.A. Gorlova

STRATEGIC HR MANAGEMENT: CHALLENGES IN THE NEW REALITY

Ключевые слова: стратегический менеджмент, человеческий капитал, профессиональное развитие, санкции, управление персоналом, риски, трудовой потенциал, планирование.

Keywords: strategic management, human capital, professional development, sanctions, personnel management, risks, labor potential, planning.

Цель: исследовать современное состояние системы управления персоналом, в том числе с точки зрения перспектив развития и возможностей адаптации к нестабильности на рынке трудовых ресурсов. Обсуждение: в статье проанализирован опыт, полученный исследователями вопросов стратегического управления персоналом в условиях формирования актуальных трендов, предложены альтернативные стратегии развития человеческого капитала организации. Отмечено, что одним из ключевых аспектов, формирующих условия для динамичного развития российской экономики, является использование стратегического менеджмента как эффективного инструмента управления человеческим капиталом. Достижение цели исследования стало возможным путем использования метода экспертных оценок, системного анализа, дедукции и индукции. Результаты: проведенное исследование позволило: определить сущность стратегического управления персоналом; выявить преимущества и обосновать актуальность стратегического кадрового планирования; охарактеризовать этапы определения целей при формировании системы стратегического менеджмента; оценить возможности применения PEST-анализа при стратегическом управлении персоналом.

Purpose: to study the current state of the personnel management system, including from the point of view of development prospects and the possibility of adapting to instability in the labor market. Discussion: the article analyzes the experience gained by researchers in the issues of strategic personnel management in the context of the formation of current trends, and suggests alternative strategies for the development of the organization's human capital. It is noted that one of the key aspects that form the conditions for the dynamic development of the Russian economy is the use of strategic management as an effective tool for managing human capital. Achieving the goal of the study was made possible by using the method of expert assessments, system analysis, deduction and induction. Results: the conducted research allowed: to determine the essence of strategic personnel management; identify the benefits and justify the relevance of strategic personnel planning; to characterize the stages of setting goals in the formation of a strategic management system; evaluate the possibilities of using PEST-analysis in strategic personnel management.

Электронный адрес: dubinina.m.a.kfrea@mail.ru, Elenagorlova1004@gmail.com

Введение

Любая компания, имеющая успех в отрасли сегодня, представлена, прежде всего, командой единомышленников, которые объединены интересными идеями, нацелены на результат и уверенно идут вперед. Для создания такой команды специалисту по управлению персоналом, как правило, требуется два основных ресурса: время и профессиональные навыки. И если ко времени можно относиться однозначно и говорить исключительно о рациональном его использовании в рамках данной проблемы, то профессиональные навыки HR-менеджера – ресурс постоянно пополняемый, требующий развития, зависящий во многом от тенденций, существующих на рынке. Стоит также понимать, что путь, выбранный российским государственным аппаратом власти, определяет необходимость применения новаторских подходов к управлению, формируется базис с целью устойчивого развития российской экономики. Таким образом определяется актуальность вопросов стратегического, определенно перспективного, управления персоналом сегодня.

Методы

При изучении проблемы развития менеджмента в текущих условиях были проанализированы мнения современных авторов, в частности: Богомазовой М.С., Переконюк А.А., Родиновой Н.П., Остроуховым В.М., Березняковским В.С., Ширинкиной Е.В. [4,9,12].

Результаты

Изменения в российской экономике сегодня стали объектом обсуждения на всех уровнях осуществления хозяйственной деятельности, связано это с попытками ряда западных государств реализовать в отношении России ограничительные меры экономического характера [8]. К сожалению, для людей, способных критически оценивать происходящее, становится совершенно очевидно, что данные меры продиктованы определенной политикой, при которой интересы нашего государства и его населения не только не принимаются во внимание, но и, напротив, идут в противоречие с интересами тех стран, которые эту политику поддерживают. Данные обстоятельства, по нашему мнению, национальный рынок, должен использовать, извлекая собственную выгоду, получая бесценный опыт развития в условиях экономической турбулентности. Одним из ключевых аспектов, формирующих условия для динамичного развития российской экономики, является использование стратегического менеджмента как эффективного инструмента управления главным ресурсом организации – человеческим капиталом. При рассмотрении современных трендов на рынке труда, первостепенным становится обоснование применения именно стратегического менеджмента, его выделение среди прочих видов управленческой деятельности. М.В. Бгашев, занимаясь изучением вопросов развития систем управления человеческими ресурсами, указал на необходимость определения сущности стратегического менеджмента, как деятельности отличной по целям от менеджмента текущего [3]. Исследователем было также отмечено, что при первых упоминаниях в литературе принципиальное отличие ограничивалось уровнями управления. Стратегический менеджмент рассматривался как управление на уровне организации в качестве единого целого, в то время как текущий подразумевал исключительно управление производственными процессами. Мысль экономистов развивалась, позволяя смотреть шире на систему стратегического управления персоналом, но некоторые из изменений, выделенных ранними исследователями в качестве детерминирующих, определяющих переход к данному виду менеджмента, имеют актуальность в современных условиях. К их числу относятся:

- возрастание динамизма внешней среды организации;
- появление новых потребностей;
- усиление конкурентной борьбы за ресурсы;
- укрепление роли научно-технического прогресса и нововведений;
- доступность современных технологий;
- развитие информационных сетей (цифровизация).

Таким образом, классическое представление об условиях перехода к стратегическому управлению персоналом актуально и сегодня, и перед эффективным руководителем встает очередная задача: создание системы стратегического менеджмента в условиях предприятия. На данном этапе необходимо отметить, что богатый опыт, накопленный в периоды кризисов, может быть использован как основа для создания системы управления. Так, Л.С. Ружанская полагает, что начинать создание системы стратегического менеджмента следует с определения миссии и целей компании [11]. В своем труде автор делит процесс целеполагания на четыре основных этапа (табл. 1).

Таблица 1

Процесс определения целей в современном менеджменте: особенности и риски

Этап	Описание	Особенности реализации в современных условиях	Основные риски
1	выявление и оценка трендов, происходящих во внешнем окружении	внимание при прогнозировании необходимо уделять изучению планов стратегического развития по отраслям экономики	риски ошибочной интерпретации явлений, происходящих во внешней среде
2	установление долгосрочных целей для компании	долгосрочные цели должны определять приоритетные направления деятельности и коррелировать с трендами менеджмента	риски нереалистичного прогнозирования
3	построение структуры и иерархии целей	структура основывается на выделении ключевых целей и второстепенных, при выделении риски должны быть сведены к минимуму по ключевым целям	риски ошибочного построения иерархии и структуры (выделение второстепенных рисков в качестве ключевых)
4	установление краткосрочных и индивидуальных целей	краткосрочное и индивидуальное целеполагание должно осуществляться преимущественно в рамках ключевых долгосрочных целей	риски пренебрежения установлением краткосрочных и индивидуальных целей (отсутствие текущего контроля; проблема разграничения ответственности за выполнение задач по целям)

Определив цели, к которым идут сообща сотрудники организации, руководитель должен реализовать ряд мероприятий в рамках разработки стратегии, которая, в свою очередь, станет определять вектор развития. Стратегическое планирование, по своей сути, и есть процесс разработки и оценки возможностей реализации данных мероприятий. По мнению М.Н. Руденко, стратегическое планирование можно рассматривать как совокупность восьми управленческих процессов, находящихся в динамической связи друг с другом [10] (рис. 1).



Рис. 1. Стратегическое планирование [10]

В рамках стратегического планирования особое внимание уделяется анализу внешней среды, поскольку именно динамика во внешней среде сегодня определяет процесс стратегического планирования в менеджменте. Серьезным потрясением для рынка труда стало прекращение деятельности некоторых иностранных компаний с массовым высвобождением персонала. Несмотря на всю сложность ситуации, работодатели, находящиеся в поиске квалифицированных кадров, могут использовать эту возможность, привлекая трудовые ресурсы. При данных обстоятельствах существенное преимущество получили те компании, которые регулярно:

- проводили переоценку возможностей найма персонала;
- формировали перспективный HR-бренд, повышая конкурентоспособность организации как работодателя.

Интересным инструментом, используемым для оценки внешней среды, может стать PEST-анализ (рис. 2).



Рис. 2. PEST-анализ: факторы макросреды [1]

В классическом представлении PEST-анализ подразумевает анализ всех компонентов внешней среды, которые оказывают влияние на деятельность организации, если же анализ проводится в контексте управления человеческим капиталом, совокупность компонентов ограничивается пределами прикладных интересов HR-менеджеров.

Таблица 2

PEST-анализ в HR-менеджменте

Фактор макросреды	Значимые аспекты
Политико-правовой	– меры государственной поддержки рынка труда в условиях санкций; – изменения в трудовом законодательстве; – фискальная политика.
Экономический	– перспективы развития отрасли; – конкуренция на рынке.
Социокультурный	– социальная политика; – система общественных ценностей; – демографическая политика.
Технологический	внедрение импортозамещающих технологий с организацией процесса обучения персонала.

Следующим важным шагом при реализации комплекса мер по стратегическому управлению персоналом в текущих условиях является выбор стратегии развития и определение этапов ее реализации. В источниках все чаще исследователи указывают на усиление роли человеческого капитала в системе стратегического менеджмента. Так, Л.А. Ефимовой были сделаны выводы о том, что кадровая политика организации, ориентированная на активную работу по всестороннему развитию персонала [6]. Она может решить множество задач, поставленных перед руководством фирмы, в том числе:

- повышение производительности труда;
- создание благоприятных условий для возникновения у сотрудников творческой инициативы, самореализации;
- поиск путей оптимального стимулирования персонала;
- формирование надежного кадрового резерва организации;
- снижение кадровых рисков, в т.ч. в долгосрочной перспективе;
- оптимизация потерь, связанных с реализацией выбранной кадровой политики.

Обсуждение

В рациональном стратегическом управлении персоналом, по мнению некоторых авторов, выделяются также следующие характеристики кадровой политики [4]:

- политика напрямую зависит от целей;
- стратегия является прямым результатом планирования;
- ясность (исключение двусмысленности при выполнении стратегических задач);
- последовательность (согласованность в функционировании);
- баланс гибкости и стабильности;
- стратегия должна быть оформлена и четко структурирована.

Анализ существующего опыта показал: в условиях новой реальности важно понимать, какую стратегию выбрать, чтобы эффективно реализовывать кадровую политику организации. Нами были предложены две альтернативных стратегии развития человеческого капитала организации (рис. 3).



Рис. 3. Современные стратегии развития человеческого капитала

Стратегия диверсификации трудовых навыков основана на распространенном среди экономистов, изучающих проблему управления персоналом, мнении о том, что персонал должен концентрировать в собственном потенциале гибкие навыки, реактивно реагируя на изменения внешней среды [2,9,12]. Когда речь заходит о «выживаемости» организации на рынке, а уровень внешних угроз возрастает до критического, команда, способная быстро переориентироваться на новое направление деятельности, другого потребителя, имеет больше шансов для дальнейшего развития [7]. Именно поэтому сегодня от сотрудников руководители ожидают применение нестандартных подходов, подразумевающих комплексность знаний и умений [5]. Стратегия развития трудового потенциала – путь более устоявшийся, применим в тех отраслях, где возможности персонализации труда ограничены, чаще ввиду строгой регламентации деятельности. Разумеется, это не означает, что индивидуальные достижения сотрудника не должны быть отмечены и поощрены. Данная стратегия сегодня подразумевает эффективное использование человеческого потенциала в совокупности с трудовым, т.е. при реализации данной стратегии руководитель последовательно:

- определяет уровень предрасположенности к трудовой самореализации в конкретной сфере деятельности (человеческий, природный потенциал);
- устанавливает соответствие уровня предрасположенности трудовому потенциалу (приобретенным навыкам и умениям);
- делает выводы о целесообразности использования знаний, навыков и умений конкретного сотрудника в назначенной должности.

Заключение

Анализ современного состояния проблемы управления человеческими ресурсами показал, что стратегический менеджмент не просто может найти применение в практике HR-специалистов сегодня, но приобретает особое значение в контексте уверенного роста и развития в условиях беспрецедентного давления и ограничений.

Литература

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент // Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
2. Бабасанова А. Soft skills 2022: три качества, которые понравятся работодателю будущего / RB.RU. [Электронный ресурс]. URL: <https://rb.ru/opinion/soft-skills-2022/>.
3. Бгашев М.В. Стратегический менеджмент // Саратов: Амирит, 2018. – 267 с.
4. Богомазова М.С., Перекопник А.А. Особенности разработки кадровой стратегии организации // Достижения в науке и образовании 2022 сборник статей II Международного научно-исследовательского конкурса. – Пенза: Изд-во: Наука и Просвещение, 2022. – 250 с.
5. Гончарова Н.В. Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда: учебное пособие / Н.В. Гончарова Л.В. Дайнеко, Е.В. Зайцева; под общ. ред. Е.В. Зайцевой; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2021. – 162 с.
6. Ефимова Л.А. Развитие человеческого капитала - основная задача активной кадровой политики организации // Агроинженерия, 2016. – № 3. – С.69–75.
7. Жизнеспособность организации – организационные модели и системы управления / Вестник McKinsey. [Электронный ресурс]. URL: <http://vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems/Zhiznesposobnost-organizatsii-1>.
8. Капогузов Е.А., Чупин Р.И. «Санкции 2022»: возможности и ограничения реакционного регулирования со стороны Российского государства // JER, 2022. – № 1. – С. 67–74.
9. Родинова Н.П., Остроухов В.М., Березняковский В.С. Современные тенденции в управлении персоналом // Индустриальная экономика, 2022. – № 1. – С. 65-70.
10. Руденко М.Н. Стратегическое планирование: учеб. пособие / М.Н. Руденко, Е.Д. Оборина, Д.Н. Письменников; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2014. – 96 с.
11. Ружанская Л.С. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л.С. Ружанская, Е.А. Якимова, Д.А. Зубакина; [под общ. ред. д-ра экон. наук Л.С. Ружанской]; Мин-во науки и высш. образования РФ. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 112 с.
12. Шпринкина Е.В. Необходимость адаптации человеческих ресурсов (HR) и обучающих процессов к условиям неопределенности и турбулентности // Вестник Удмуртского университета. Сер. «Экономика и право», 2022. – № 1.
13. Preserving the integrity of citations and references by all stakeholders of science communication / Gasparyan A.Y., Kitas G.D., Yessirkepov M., Voronov A.A., Gerasimov A.N., Kostyukova E.I. // Journal of Korean Medical Science, 2015. – Т. 30. – № 11. – С. 1545-1552.
14. Researcher and author profiles: opportunities, advantages, and limitations / Gasparyan A.Yu., Nurmashev B., Yessirkepov M., Endovitskiy D.A., Voronov A.A., Kitas G.D. // Journal of Korean Medical Science, 2017. – Т. 32. – № 11. – С. 1749-1756.

УДК 331.5.024.52

А.В. Дубровский

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К АНАЛИЗУ РЫНКА ТРУДА В УСЛОВИЯХ ФОРМИРОВАНИЯ НОВОГО СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО УКЛАДА

A.V. Dubrovsky

CONCEPTUAL APPROACHES TO THE ANALYSIS OF THE LABOR MARKET IN THE CONDITIONS OF THE FORMATION OF A NEW SOCIO-ECONOMIC WAY

Ключевые слова: экономический потенциал, экономические циклы, трудовой потенциал, воспроизводство, государственная политика, регулирование, рынок труда, экономический рост.

Keywords: economic potential, economic cycles, labor potential, reproduction, government policy, regulation, labor market, economic growth.

Цель: выявить и обосновать закономерности эволюции трудового потенциала с позиции нахождения резервов устойчивого экономического роста. Обсуждение: в статье рассматриваются особенности процессов воспроизводства трудового потенциала в условиях трансформации социально-экономических отношений. На основе принципов теории экономических циклов, теории поколений рассмотрена специфика изменения современного рынка труда и предложены