

МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**Стратегическое управление персоналом организации (на примере
ООО «Техкомплект»)**

**АВТОРЕФЕРАТ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ**

студентки 4 курса 441 группы

направления 38.03.03 Управление персоналом

Экономического факультета

Бессчетновой Ирины Вячеславовны

Научный руководитель

К.Э.Н., доцент

подпись, дата

М.В. Бгашев

Зав. кафедрой

К.Э.Н., доцент

подпись, дата

Л.И. Дорофеева

Саратов 2026 год

Во введении определена актуальность темы данной выпускной квалификационной работы. Она заключается в том, что в современных условиях развития экономики стратегическое управление персоналом становится одним из ключевых факторов устойчивого функционирования и повышения конкурентоспособности организации. Усиление конкуренции, активная цифровизация производственных процессов, внедрение высокотехнологичного оборудования, а также постоянные изменения внешней среды требуют от предприятий перехода от преимущественно оперативного кадрового управления к стратегическому подходу, основанному на долгосрочном планировании и развитии человеческого капитала. Особое значение стратегическое управление персоналом приобретает в промышленной сфере, где эффективность деятельности предприятия напрямую зависит от уровня квалификации работников, их готовности к освоению новых технологий и согласованности кадровых решений с производственными и инвестиционными процессами. В связи с этим необходимость совершенствования системы стратегического управления персоналом на промышленных предприятиях обуславливает высокую актуальность темы исследования.

Различные аспекты стратегического управления персоналом нашли отражение в научных трудах отечественных и зарубежных исследователей, среди которых О.С. Виханский, А.И. Наумов, А.Я. Кибанов, А.П. Егоршин, Б.З. Мильнер, М. Армстронг, Г.В. Алексеев, Е.В. Яковлева и др. Значительный вклад в развитие концепции стратегического подхода к управлению человеческими ресурсами внесли исследования, посвящённые вопросам формирования HR-стратегий, развития человеческого капитала, повышения вовлечённости персонала и интеграции кадровой политики в систему стратегического управления организацией. Несмотря на высокий уровень разработанности темы, вопросы совершенствования стратегического управления персоналом применительно к промышленным предприятиям в

условиях технологической трансформации и цифровизации остаются недостаточно изученными.

Целью данной выпускной квалификационной работы является разработка направлений совершенствования стратегического управления персоналом в ООО «Техкомплект».

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы стратегического управления персоналом организации;
- изучить современные подходы к стратегическому управлению персоналом;
- провести анализ системы управления персоналом ООО «Техкомплект»;
- оценить особенности стратегического управления персоналом в ООО «Техкомплект»;
- разработать модель совершенствования стратегического управления персоналом в ООО «Техкомплект»;
- предложить комплекс проектных мероприятий по совершенствованию стратегического управления персоналом;
- обосновать экономическую и социальную эффективность предложенных мероприятий.

В первой главе «Теоретические основы стратегического управления персоналом организации» рассмотрены понятие, цели и задачи стратегического управления персоналом, этапы формирования и реализации HR-стратегии, а также современные подходы и инструменты стратегического управления персоналом организации.

Стратегическое управление персоналом определено как система долгосрочного управления человеческими ресурсами организации, направленная на формирование и развитие кадрового потенциала в соответствии со стратегическими целями предприятия. Основными целями стратегического управления персоналом являются: обеспечение устойчивого

развития организации, повышение конкурентоспособности, формирование кадрового потенциала, развитие профессиональных компетенций работников и согласование кадровой политики с общей стратегией предприятия.

В работе рассмотрена эволюция стратегического управления персоналом. Выделены основные этапы развития подходов к управлению человеческими ресурсами: административное кадровое управление конца XIX – начала XX века, развитие школы человеческих отношений в 1920–1950-х годах, а также переход к стратегическому управлению персоналом в 1980–1990-х годах, когда человеческие ресурсы стали рассматриваться как источник долгосрочных конкурентных преимуществ организации. Также рассмотрены особенности становления системы стратегического управления персоналом в России в условиях перехода к рыночной экономике.

Процесс стратегического управления персоналом состоит из нескольких взаимосвязанных этапов: комплексный анализ внутренней и внешней среды организации, формулировка миссии и стратегических целей кадровой политики, разработка программ и планов реализации HR-стратегии, внедрение стратегии и операционный контроль, а также оценка результатов и корректировка стратегии. Процесс носит циклический характер и обеспечивает адаптацию системы управления персоналом к изменениям внешней среды и стратегическим задачам организации.

Важной составляющей стратегического управления персоналом является использование современных методов и инструментов управления человеческими ресурсами. Основными инструментами стратегического анализа выступают SWOT-анализ персонала, PESTEL-анализ, кадровый аудит и гар-анализ. Для постановки и контроля стратегических целей применяются SMART-критерии, Balanced Scorecard, системы KPI и OKR. В целях повышения эффективности управления персоналом используются HRM- и HCM-платформы, системы ATS и LMS, кадровый электронный документооборот, HR-дашборды, а также технологии People Analytics и

искусственного интеллекта для прогнозирования кадровых потребностей, анализа вовлеченности и оценки компетенций сотрудников.

Во второй главе «Анализ системы стратегического управления персоналом в ООО «Техкомплект» представлена общая характеристика деятельности предприятия, рассмотрена организационная структура управления и проведён анализ основных показателей кадровой и производственной деятельности за 2022–2024 гг. Кроме того, дана оценка существующей системы стратегического управления персоналом, выявлены её особенности, проблемы и ограничения.

ООО «Техкомплект» осуществляет деятельность в сфере промышленного производства и металлообработки, основанного в 2007 году и расположенного в городе Энгельсе Саратовской области. Основными направлениями деятельности являются механическая обработка металлических изделий, производство деталей различной сложности, выполнение заказов для промышленных предприятий, а также расширение спектра услуг за счёт внедрения современного оборудования с ЧПУ. По состоянию на 2024 год численность персонала составляет 157 сотрудников, что характеризует предприятие как среднее производственное предприятие с устойчивой кадровой базой.

Финансово-экономические показатели деятельности предприятия в 2022–2024 гг. демонстрируют устойчивую положительную динамику. В 2024 году выручка ООО «Техкомплект» составила 1 224 883 000 рублей, что на 29% выше уровня предыдущего периода. При этом прибыль предприятия достигла 147 101 000 рублей, а себестоимость продаж составила 755 713 000 рублей, что подтверждает рост масштабов деятельности при сохранении управляемости затратами. Одновременно отмечается увеличение производственной нагрузки, рост объёмов заказов и необходимость расширения компетенций персонала в связи с внедрением нового оборудования и технологий.

Анализ системы стратегического управления персоналом проводился на основе PEST- и SWOT-анализа, изучения кадровой структуры и оценки ключевых HR-процессов. В ходе исследования установлено, что в 2024 году текучесть кадров снизилась до 8%, средний уровень выполнения KPI в производственных подразделениях составил 92%, а уровень удовлетворённости персонала достиг 78%. При этом структура персонала характеризуется преобладанием рабочих (65%), наличием инженерно-технического персонала (20%) и управленческого состава (10%), что отражает специфику производственного предприятия.

Оценка кадровых показателей выявила наличие ряда проблемных аспектов. В частности, около 22% сотрудников относятся к возрастной группе старше 50 лет, что усиливает необходимость обновления кадрового состава. Также отмечаются сезонные колебания загрузки персонала до 30–40%, недостаточная автоматизация HR-процессов (уровень цифровизации около 40%) и частичное внедрение систем 1С:ЗУП и Talantix. Кроме того, выявлены ограничения в развитии кадрового резерва (12 человек при целевом значении 25) и несоответствие темпов обучения персонала темпам технологической модернизации предприятия.

Сравнительный анализ теоретической модели стратегического управления персоналом и действующей практики в ООО «Техкомплект» позволил выявить следующие недостатки: недостаточная интеграция кадровой стратегии с общими стратегическими целями предприятия; преобладание реактивного подхода к управлению персоналом; ограниченное использование цифровых HR-инструментов и People Analytics; недостаточное развитие системы кадрового резерва; слабая адаптивность системы мотивации к сезонным нагрузкам; а также разрыв между темпами внедрения новых технологий и уровнем подготовки персонала (около 40% операторов не прошли обучение G-code в срок).

Таким образом, можно сделать вывод о том, что в ООО «Техкомплект» существует ряд системных организационных и методических проблем в

области стратегического управления персоналом, которые ограничивают эффективность использования трудового потенциала предприятия и замедляют адаптацию к технологическим изменениям. Следовательно, руководству организации рекомендуется сосредоточить внимание на развитии цифровых HR-инструментов, усилении системы подготовки персонала и переходе от реактивной к проактивной модели управления человеческим капиталом.

В третьей главе «Направления совершенствования стратегического управления персоналом в ООО «Техкомплект» предложены мероприятия по формированию опережающей модели стратегического управления персоналом, внедрению системы развития компетенций сотрудников, повышению операционной гибкости персонала, а также цифровой интеграции HR-процессов и аналитических инструментов управления.

Реализация программы по совершенствованию стратегического управления персоналом запланирована на 2026–2027 годы. Такой срок обусловлен необходимостью поэтапной адаптации производственной системы, корректировки действующих HR-процессов и внедрения цифровых инструментов управления персоналом. Все мероприятия сгруппированы по функциональным направлениям с определением этапов, сроков и ресурсов, что обеспечивает их согласованное внедрение без нарушения текущей производственной деятельности предприятия.

Таблица 1 – Календарь проектных мероприятий модуля 1: «Развитие компетенций»

Мероприятие	Срок	Содержание работ	Ресурсы	Ответственные	Запас времени
Сведение графиков закупки оборудования и обучения	I–II кв. 2026	Сопоставление инвестиционного плана с планом обучения, увязка сроков запуска оборудования и подготовки	HR, планово-экономический отдел	HR-директор	до 1 мес. на согласование

		персонала			
Включение HR в согласование новых технологий	II кв. 2026	Обязательное участие HR при планировании закупки оборудования и технологий	Управленческие регламенты	Технический директор, HR	пилот в одном проекте
Подготовка перечня будущих компетенций под новое оборудование	I–III кв. 2026	Определение навыков под ЧПУ и G-code, привязка к планируемым установкам	Технологи, учебный центр	Учебный центр	корректировка по мере внедрения
Обновление учебных программ	III–IV кв. 2026	Пересборка программ под реальные и прогнозные потребности	LMS «Прометей», внутренние эксперты	Учебный центр	1 цикл доработки
Введение раннего выявления дефицита навыков	I–II кв. 2027	Формирование перечня критичных разрывов компетенций до запуска оборудования	1С:ЗУП, MES	HR-аналитик	тест 2–3 месяца
Корректировка обучения по результатам мониторинга	с 2027	Обновление программ по итогам фактической работы оборудования	HR-центр	HR-служба	раз в полгода

Таблица 2 – Календарь проектных мероприятий модуля 2: «Операционная гибкость персонала»

Мероприятие	Срок	Содержание работ	Ресурсы	Ответственные	Запас времени
Разработка матрицы смежных компетенций	I–II кв. 2026	Фиксация реальных возможностей взаимозаменяемости по операциям	HR, технологи	Директор по производству	уточнение уровней
Введение регламента ротации между участками	II–III кв. 2026	Определение правил перевода работников между цехами	Производственные графики	Начальники цехов	пилот на отдельных участках
Настройка суммированного учета рабочего времени	III кв. 2026	Введение гибкого распределения нагрузки по сменам	1С:ЗУП	HR + бухгалтерия	адаптация графиков
Формирование мобильного резерва	II–IV кв. 2026	Подготовка работников вспомогательных	Учебный центр	HR + наставники	2–3 месяца на обучение

		служб к базовым операциям			
Углублённое дообучение по смежным функциям	I–II кв. 2027	Практическая подготовка к работе на соседних участках	Производственная база	Учебный центр	поэтапная проверка
Обновление матрицы взаимозаменяемости	с 2027	Регулярное уточнение компетенций по факту работы	HR-аналитика	HR-служба	раз в полгода

Таблица 3 – Календарь проектных мероприятий модуля 3: «Цифровая интеграция и аналитика»

Мероприятие	Срок и	Содержание работ	Ресурсы	Ответственные	Запас времени
Разработка матрицы смежных компетенций	I–II кв. 2026	Фиксация реальных возможностей взаимозаменяемости по операциям	HR, технологи	Директор по производству	уточнение уровней
Введение регламента ротации между участками	II–III кв. 2026	Определение правил перевода работников между цехами	Производственные графики	Начальники цехов	пилот на отдельных участках
Настройка суммированного учета рабочего времени	III кв. 2026	Введение гибкого распределения нагрузки по сменам	1С:ЗУП	HR + бухгалтерия	адаптация графиков
Формирование мобильного резерва	II–IV кв. 2026	Подготовка работников вспомогательных служб к базовым операциям	Учебный центр	HR + наставники	2–3 месяца на обучение
Углублённое дообучение по смежным функциям	I–II кв. 2027	Практическая подготовка к работе на соседних участках	Производственная база	Учебный центр	поэтапная проверка
Обновление матрицы взаимозаменяемости	с 2027	Регулярное уточнение компетенций по факту работы	HR-аналитика	HR-служба	раз в полгода

Оценка эффективности предложенных мероприятий по совершенствованию стратегического управления персоналом в ООО «Техкомплект» выполнена на основе расчётно-аналитического подхода с использованием факторной модели изменения производительности труда, позволяющей определить совокупное влияние обучения персонала, цифровизации HR-процессов и организационных изменений.

Оценка коэффициентов влияния мероприятий показала следующие результаты. Эффект обучения персонала, связанный с ростом доли обученных сотрудников с 65% до 90%, составил: $k_1 = (90 - 65) / 65 \times 0,2 \approx 0,08$.

Эффект цифровизации HR-процессов, обусловленный повышением уровня цифровой зрелости HR-системы с 40% до 90%, составил: $k_2 = (90 - 40) / 100 \times 0,15 \approx 0,07$.

Эффект организационных изменений, включающих наставничество, ротацию персонала и гибкие формы организации труда, оценён укрупнённо и составил: $k_3 \approx 0,04$.

Суммарный коэффициент влияния мероприятий составил: $k = 0,08 + 0,07 + 0,04 = 0,19$.

На основе полученного значения рассчитан рост производительности труда: $P_1 = 7\,790 \times 1,19 = 9\,260$ тыс. руб. на 1 работника.

Прирост производительности составил:

$$\Delta P = 9\,260 - 7\,790 = 1\,470 \text{ тыс. руб. на 1 работника.}$$

Совокупный экономический эффект при численности персонала 157 человек составил:

$$E = 1\,470 \times 157 = 230\,790 \text{ тыс. руб.}$$

Социальная эффективность предложенных мероприятий определялась на основе интегрального коэффициента социального развития персонала: $S_1 = S_0 \times (1 + k_1 + k_2 + k_3)$, где $S_0 = 1,0$.

Расчёт коэффициентов показал:

- $k_1 = (8 - 6,5) / 8 \times 0,3 \approx 0,06$;
- $k_2 = (88 - 78) / 78 \times 0,3 \approx 0,04$;
- $k_3 = (86 - 78) / 78 \times 0,04 \approx 0,04$.

Итоговый социальный эффект составил: $S_1 = 1 \times (1 + 0,06 + 0,04 + 0,04) = 1,14$.

В заключении показано, что цель данной выпускной квалификационной работы, заключающаяся в анализе стратегического управления персоналом в ООО «Техкомплект» и разработке направлений его

совершенствования на основе выявленных проблем и оценки действующей системы, можно считать достигнутой.

В ходе выполнения работы были рассмотрены теоретические основы стратегического управления персоналом в условиях современного развития промышленных предприятий, раскрыта его роль как ключевого фактора повышения конкурентоспособности организации, а также определены принципы перехода к опережающему формированию компетенций и интеграции HR-процессов в общую стратегию развития предприятия.

В процессе дальнейшего исследования была дана характеристика деятельности ООО «Техкомплект», функционирующего в условиях высокой конкуренции и технологической трансформации отрасли. Анализ показал, что предприятие демонстрирует стабильную динамику развития, однако сталкивается с необходимостью ускоренной адаптации персонала к внедрению новых технологий и изменяющимся производственным условиям.

Проведённая оценка системы стратегического управления персоналом выявила ряд существенных недостатков: недостаточную интеграцию кадровой стратегии с общими стратегическими целями предприятия, преобладание реактивного подхода к управлению персоналом, ограниченное использование цифровых HR-инструментов и аналитики, слабую развитость системы кадрового резерва и недостаточную гибкость механизмов мотивации и развития персонала. Дополнительно установлен разрыв между темпами технологической модернизации и готовностью сотрудников к освоению новых технологий, что снижает эффективность использования трудового потенциала предприятия.

В рамках работы были разработаны направления совершенствования стратегического управления персоналом, включающие формирование модели опережающего развития компетенций, повышение операционной гибкости персонала и развитие цифровой интеграции HR-процессов. Предложенный комплекс мероприятий основан на синхронизации кадрового планирования с инвестиционными программами предприятия, развитии матрицы смежных

компетенций, внедрении регламентов ротации персонала и формировании единого цифрового аналитического контура управления персоналом.

Практическая реализация предложенных мероприятий позволит повысить эффективность использования трудового потенциала предприятия и обеспечить согласование темпов технологического развития и подготовки персонала к новым производственным требованиям. Проведённые расчёты показали, что внедрение разработанных решений обеспечит рост производительности труда на 19% — с 7 790 тыс. руб. до 9 260 тыс. руб. на одного работника, что формирует экономический эффект в размере 230 790 тыс. руб. при численности персонала 157 человек. Одновременно ожидается улучшение социальных показателей: интегральный социальный коэффициент возрастает до 1,14, текучесть кадров снижается с 8% до 6,5%, уровень вовлеченности персонала увеличивается с 78% до 88%, а удовлетворенность условиями труда — до 86%.

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что формирование стратегически ориентированной и цифровым образом интегрированной системы управления персоналом позволяет устранить существующий разрыв между развитием технологий и уровнем кадрового потенциала предприятия. Это обеспечивает переход к более устойчивой модели управления, в которой персонал рассматривается как ключевой стратегический ресурс, определяющий долгосрочную эффективность и развитие промышленной организации.