

УДК 331.08

Б.А. Натырова, Д.Б. Батырева, Д.Б. Баршева, В.Г. Доржиева, Н.Б. Бадаев

Калмыцкий государственный университет имени Б.Б. Городовикова, г. Элиста,
email: boldyreva_sb@mail.ru

РОЛЬ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ В ФОРМИРОВАНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Ключевые слова: кадровый потенциал, стратегия предприятия, кадровая политика, стратегическое управление, кадровая стратегия, персонал, фирменная кадровая политика.

В статье рассмотрены актуальные проблемы развития кадрового менеджмента, обозначена взаимосвязь между управлением персоналом и стратегическим развитием предприятия. Также рассмотрены вопросы стратегического управления персоналом, обозначены общие требования к кадровой политике в современных условиях, установлена взаимосвязь стратегического управления и кадрового менеджмента посредством формирования фирменной кадровой политики предприятия. Также представлены основные направления повышения экономической эффективности управления трудовыми ресурсами и мероприятия по совершенствованию системы мотивации персонала, охарактеризована взаимосвязь стратегий предприятия, обоснована стратегия развития кадрового потенциала и основные особенности модели разработки стратегии развития кадрового потенциала. Сделаны выводы о том, что данная модель носит универсальный характер.

B.A. Natyrova, D.B. Batyreva, D.B. Barsheva, V.G. Dorzhieva, N.B. Badaev

Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikova, Elista, email: boldyreva_sb@mail.ru

THE ROLE OF LABOR RESOURCES IN THE FORMATION OF AN EFFECTIVE ENTERPRISE STRATEGY

Keywords: personnel potential, enterprise strategy, personnel policy, strategic management, personnel strategy, personnel, corporate personnel policy.

The article deals with the actual problems of the development of personnel management, the relationship between personnel management and the strategic development of the enterprise is indicated. The issues of strategic personnel management are also considered, the general requirements for personnel policy in modern conditions are indicated, the relationship between strategic management and personnel management is established through the formation of a corporate personnel policy of the enterprise. The main directions of increasing the economic efficiency of human resources management and measures to improve the system of personnel motivation are also presented. the relationship between the strategies of the enterprise is characterized, the strategy for the development of personnel potential and the main features of the model for developing a strategy for the development of personnel potential are substantiated. It is concluded that this model is universal.

Эффективность современных компаний и организаций в конкурентной борьбе в условиях глобализации зависит в первую очередь от эффективности управления организацией в целом, в том числе отлаженной системы управления трудовыми ресурсами. Компании, развивающие свой человеческий капитал, имеют больший успех на рынке, чем компании, не ставящие акцент на управление человеческими ресурсами. Именно рациональная и четко выстроенная система управления трудовыми ресурсами повышает рыночную стоимость компаний в долгосрочной перспективе.

Целью исследования является рассмотрение особенностей трудовых

ресурсов и модели управления ими, а также подчеркивая их роль в формировании эффективной стратегии предприятия.

Материал и методы исследования

Важный этап исследований в области оценки эффективности использования трудовых ресурсов нашел обширное отражение и освещение в экономической литературе, а именно проблемы разработки методических подходов к оценке эффективности использования трудовых ресурсов рассмотрены в трудах следующих авторов: Г.В. Савицкой, Т.Б. Бердниковой, Э.И. Крылова, В.М. Власовой, В.В. Журавлева, Н.Т. Саврукова, А.И. Алексеевой и др.

Но тем не менее, ряд вопросов в области подходов к оценке эффективности использования трудовых ресурсов требуют уточнений [9]. Методология исследования опирается на методы системного анализа, количественные и качественные исследования, а также экспертные методы получения и обработки информации.

Результаты исследования и их обсуждение

Управление трудовыми ресурсами предприятия представляет собой сложный процесс, содержащий анализ использования рабочей силы, анализ фонда рабочего времени, анализ производительности труда, анализ оплаты труда и т.д.

Исследование показателей по ряду направлений относится к анализу использования рабочей силы. В частности, в ходе анализа обеспеченности трудовыми ресурсами происходит сравнение фактической численности персонала с предыдущим периодом и плановой численностью отчетного периода по каждой классификационной группе. В процессе анализа рассматриваются соотношения между группами и тенденции изменения этого соотношения. Сопоставление наличной численности по специальностям и разрядам с численностью, требуемой для выполнения определенного вида работ по участкам, бригадам и по предприятию в целом, подразумевает анализ профессионального и квалификационного уровня рабочих.

Таким образом, выявляется избыток или дефицит рабочих по каждой профессии, при этом следует учесть, если фактический средний тарифный разряд рабочих планового периода ниже среднего тарифного разряда работ, то происходит снижение качества выпускаемой продукции и требуется предусмотреть повышение квалификации персонала. Стоит отметить, что рабочим придется производить доплату за использование их труда на менее квалифицированных работах, если средний разряд рабочих окажется выше среднего тарифного разряда работ [9].

Управлять трудовыми ресурсами значительно сложнее, чем другими видами ресурсов в силу наличия у людей личностных характеристик, которые оказы-

вают большое влияние на всю эффективность их трудовой деятельности. Поиск путей повышения эффективности труда за счет повышения готовности и желания работников – это одна из основных задач, которые стоят перед любой компанией. В теории и практике управления широко распространено мнение, что мотивация является основой управления человеческими ресурсами. [13].

Эффективность деятельности хозяйствующих субъектов зависит от целого комплекса экономических факторов, которые выступают в качестве инструмента регулирования деятельности предприятия.

В создании целостной экономической системы, являющейся для организации стимулирующим звеном в решении сложившихся на сегодняшний день проблем в этой области, заключается основная сущность системы эффективного стратегического планирования [12].

Эффективность деятельности предприятия во многом определяется деятельностью системы управления, включая используемые методы управления процедуры принятия решений, информацию, которая имеется в распоряжении лиц, принимающих решения [14].

Под стратегией управления трудовыми ресурсами понимается система стратегических задач, направленных на повышение квалификации, компетентности персонала и формирование его целостных трудовых ориентаций за счет применения материальных и нематериальных стимулов, а также комплекс мер по закреплению кадрового потенциала в целях достижения повышения эффективности деятельности предприятия [11].

Управление трудовыми ресурсами на предприятии включает в себя два взаимосвязанных аспекта. Первым аспектом является то, что для предприятия очень важно, чтобы в его распоряжении было достаточное количество высоко квалифицированных работников в нужном месте и в нужное время. А другой аспект – работники заинтересованы в хороших условиях труда и высокой заработной плате. В соответствии с этой целью и формируется система управления персоналом, для которой характерно множество связей между элементами, как по горизонтали, так и по вертикали [1].

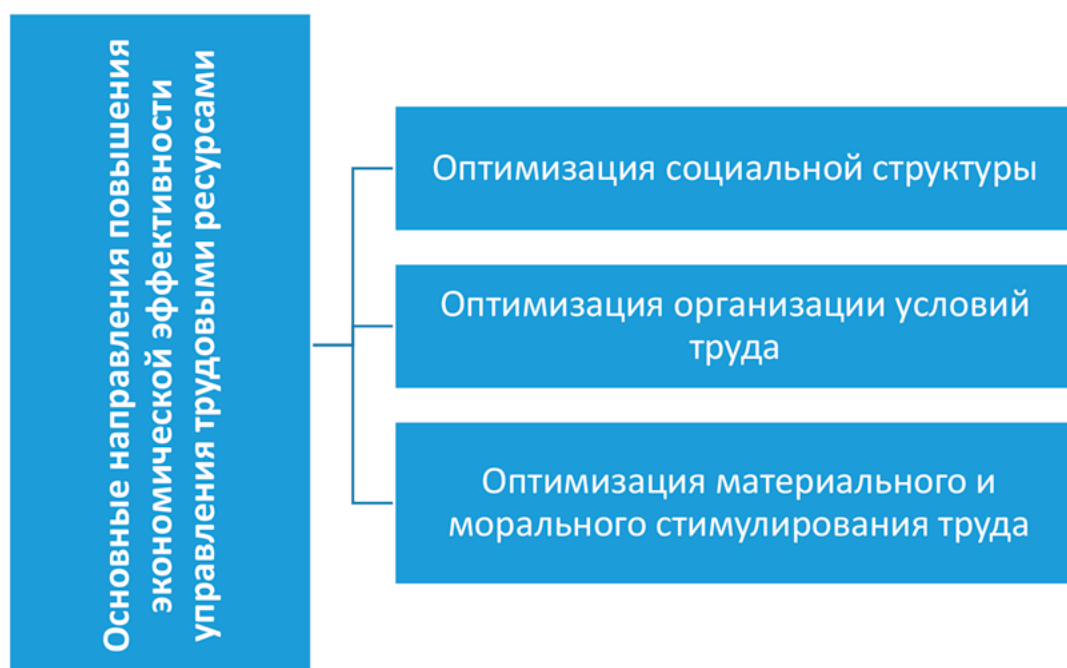


Рис. 1. Основные направления повышения экономической эффективности управления трудовыми ресурсами



Рис. 2. Мероприятия по совершенствованию системы материальной и нематериальной мотивации персонала



Рис. 3. Модель развития кадрового потенциала предприятия

Основные направления повышения экономической эффективности управления трудовыми ресурсами представлены на рисунке 1.

Основанная на теории Абрахама Маслоу теория мотивации трудовой деятельности, согласно которой у персонала должно быть в первую очередь, удовлетворение процессом выполнения своих обязанностей, иерархия потребностей, включающая потребность в самовыражении, самоуважении, безопасности, а также возможностях представления профессионального роста и дополнительных гарантий сохранения рабочего места. Мотивация – это предпосылка для сотрудников эффективно выполнять решения и планировать задачи [12].

Одной из возможных рекомендаций по совершенствованию системы стимулирования является создание организационных изменений в отделах организации и стимулирования работников специальных отделов (групп) мотивации. Конечно, эти отделы являются инновацией, но они успешно работают в российских компаниях. Однако процент таких

компаний не очень велик. Из этого следует, что необходимо вводить в предприятие такие отделы по стимулированию.

Требуется тщательного изучения и актуального, современного, тщательного подхода и применение разнообразных методик построения эффективной системы мотивации персонала. Только на их разумном сочетании стоит возможным составление максимально действующей и подходящей к данной компании мотивационной системы, отвечающей всем основным трем требованиям построения результативной системы мотивации. Рассмотрим на рисунке 2 мероприятия по совершенствованию системы материальной и нематериальной мотивации персонала.

Достижение удовлетворенности проделанной работой, создание позитивной атмосферы, а также содействие развитию и совершенствованию организационной культуры государственного учреждения – это основная цель нематериальной стимуляции. Сотрудники работают более эффективно в позитивной психологической обстановке, что помогает добиться более быстрых результатов.

Реальную основу взаимодействия субъекта и объекта управления мотивационным и трудовым стимулом создают механизмы мотивации труда персонала как основной элемент процесса управления человеческими ресурсами [12].

Исследование теоретической составляющей потребностей и процесса стимулирования персонала позволяет правильно сосредоточиться на анализе систем стимулирования, которые помогут руководителям бизнеса внести позитивные изменения в свою кадровую политику. Мотивация напрямую влияет на производительность сотрудников. Однако вне зависимости от мотивационных факторов необходимо грамотно их комбинировать. И то, что является мотивацией для работы сегодня, завтра перестает привлекать, потому что становится привычным [15].

Важным аспектом при разработке стратегии развития кадрового потенциала является приоритет стратегических целей организации. Стратегия развития кадрового потенциала должна являться частью кадровой стратегии предприятия, которая, в свою очередь, становится частью комплексной социально-экономической стратегии развития предприятия [2]. Взаимосвязь стратегий предприятия представлена на рисунке 3.

Содержание стратегии развития кадрового потенциала должно отражать пути реализации цели, поставленной в комплексной стратегии. Для обеспечения такой взаимосвязи желательно использовать модель разработки стратегии развития кадрового потенциала, в основу которого положен процессный подход [2].

Важными в данной модели разработки стратегии развития кадрового потенциала являются требования к количественному выражению всех целевых показателей, что может быть обеспечено использованием ключевых показателей эффективности, применения которых обеспечит взаимосвязь не только по вертикали, но и по горизонтали отдельных направлений деятельности предприятия.

Развитие кадрового потенциала должно рассматриваться как интегральная функция управления персоналом и предполагает реализацию такого подхода, как социальный, экономический, управленческий и другие. Применение

того или иного подхода к развитию кадрового потенциала, а также их сочетаний на практике связано с такими факторами, как размер предприятия, срок его существования, сфера деятельности, компетентность руководителей высшего звена.

Реализация системного подхода к развитию кадрового потенциала, который основывается на принципах комплексности и научности, а также учитывает такие аспекты, как целевой, структурный и ресурсный. Применение такого подхода позволит решать стратегические задачи, поскольку обеспечит снижение неопределенности внутренней среды предприятия за счет ее структуризации [21].

Данная представленная модель носит универсальный характер и может быть использована на предприятиях всех форм собственности и размеров, однако преимущественно она ориентирована на уже существующие организации, в которых процесс стратегического планирования организован в той или иной форме.

По итогам кризиса пандемии коронавирусной инфекции в 2020-2021 гг. компании России столкнулись с трудностями по обеспечению своих обязательств перед рабочим персоналом. Условия оплаты труда стали менее привлекательными. Произошло сокращение штата сотрудников, что ухудшило корпоративную культуру организаций. Отдельной проблемой в управлении трудовыми ресурсами в Covid-19 являлся спад деловой активности, из-за чего объем спроса снижался, а значит, и сама потребность в трудовой деятельности персонала уменьшалась [17].

Кроме того, негативной тенденцией в развитии человеческого капитала предприятий российской экономики в условиях кризиса является, на данный момент, характеристика изменения рынка труда в регионах Российской Федерации [22]:

- численность рабочей силы снизилась с 76,1 млн человек до 74,9 млн человек, что связано с демографическими факторами движения населения;
- наибольшее снижение численности рабочей силы было в Приволжском федеральном округе (с 15 млн человек до 14,6 млн человек);

- ни один региональный субъект России не продемонстрировал рост численности рабочей силы за период с 2018 по 2020 года. Вдобавок, на сегодняшний день, известны следующие проблемы в обеспечении развития и реализации кадрового потенциала сотрудников организаций России, как [10]:

1. Нестабильность персонала, из-за чего формируется высокая текучесть кадров и постоянная необходимость замещения рабочих позиций.

2. Низкий уровень профессионализма человеческих ресурсов в управлении персоналом.

3. Применение диктатуры и авторитарной системы управления со стороны руководителей по отношению к своему рабочему персоналу.

4. Низкий уровень автоматизации процессов HR-отдела компании.

С целью обеспечения эффективного управления трудовыми ресурсами и применения их в трудовой практике необходимо решение актуальных проблем и задач, связанных с HR-менеджментом на предприятии [17].

В стратегии устойчивого развития предприятия процесс внедрения и использования инноваций в управлении персоналом важен, поэтому необходимо представить только направления, решающие управленческие задачи, стоящие перед организацией, чтобы определить, какие условия необходимо указать при которых инновационные кадровые технологии в управлении человеческими ресурсами ориентированы на долгосрочную перспективу: актуальность; системность и непрерывность [6].

Управление трудовым капиталом является политикой или внутренней функцией предприятия, которая сосредоточена на наборе, управлении и обеспечении деятельности людей, которые работают в организации. Все процессы и программы, которые затрагивают трудовую деятельность, являются частью системы управления человеческими ресурсами предприятия [7].

Необходимо отметить, что составной частью общей системы управления организацией и в современных условиях от ее успешного построения и эффективности работы зависит достижение главных целей функционирования орга-

низации в экономическом пространстве является система управления персоналом организации.

Механизм управления, включает в себя принципы, функции, методы управления и стиль руководства, которые являются основой системы управления персоналом предприятия.

Под принципами управления персоналом понимаются некоторые фундаментальные истины (или то, что считается истинами в настоящее время), на которых должна строиться система управления персоналом предприятия. Функции управления персоналом представляют собой относительно самостоятельные и стабильные виды деятельности, с помощью которых происходит управление персоналом. Именно в функциях раскрывается содержание управления как процесса.

Важное место в системе управления персоналом занимают методы управления, которые представляют способы воздействия на персонал и подразделяются на административные, экономические и социально- психологические. Те методы, которые наиболее часто применяются руководителем при взаимоотношениях с подчиненными, определяют его стиль руководства [20].

При эффективном управлении персоналом предприятия в условиях кризиса используются различные методы. Рассмотрим основные из них.

Мотивация персонала

Мотивацию персонала можно представить в качестве процесса побуждения индивида к деятельности, предусматривающего применение мотивов поведения индивида с целью достижения собственного результата или результата компании [4].

Целями создания и ввода системы мотивации персонала являются:

- повышение качества товаров и предоставления услуг компании;
- рост доходов предпринимательства и исполнение планов производства и финансов;
- рост заинтересованности работников компании в успешной деятельности;
- поддержание на необходимом уровне заинтересованности сотрудника

в успешном совершении потенциальных изменений;

- побуждение кадров предприятия функционировать более эффективнее;
- отбор и сохранение высококвалифицированных кадров;
- развитие таких качеств кадров, как лояльность, инициатива и преданность компании.

Адаптация персонала

Адаптация персонала – это процесс приспособления новых сотрудников к условиям внешней и внутренней среды предприятия, ознакомления их с принципами трудовой деятельности, особенностями корпоративной культуры, а также внедрение их как элементов бизнес-процессов и общего операционного процесса в компании [8].

Цели и задачи системы адаптации персонала, объект и субъект оценки эффективности системы управления адаптации, методы и инструменты адаптации персонала, технологии адаптации персонала, программа адаптации нового сотрудника, система наставничества, аттестация по итогам программы адаптации нового сотрудника являются основными элементами системы управления адаптацией персонала в современных организациях. Их наличие обеспечивает полноценную работу адаптационного механизма на предприятии, позволяя эффективно адаптировать новых сотрудников в трудовой коллектив и стимулировать рост эффективности и производительности труда [17].

Корпоративное обучение

Корпоративное обучение – это система инструментов развития и обучения сотрудников организации по определенным направлениям приобретения дополнительных трудовых навыков и знаний, которые позволяют удовлетворить потребности работодателя в условиях изменяющейся внешней среды [22].

Корпоративное обучение персонала играет важную практическую роль в развитии трудового капитала, формирующего конкурентоспособность организации при стратегическом развитии бизнеса. Для сотрудников профессиональное обучение – это возможность повышения своей конкурентоспособности на рынке

труда, что позволяет увеличить качество жизни. Развитие навыков, которые необходимы в условиях цифровой трансформации экономики является важным условием успешного корпоративного обучения персонала.

Таким образом, основы управления трудовыми ресурсами предприятия в условиях кризиса являются частью стратегии управления развитием бизнеса. Благодаря управлению трудовыми ресурсами обеспечивается профессиональное развитие сотрудников, эффективность трудовой деятельности и решение задач в рамках кадровой политики организации.

Грамотно организованная система формирования кадрового потенциала и управления им является базовым фактором обеспечения эффективности производства и успешности бизнеса в целом. Стоит заметить, что теория жизненного цикла организации, безусловно, предполагает развитие предприятия в непосредственной взаимосвязи стратегического планирования с его кадровой политикой [16]. Эта теория формирует фундамент технологий управления персоналом на предприятии [5].

Стратегическое управление персоналом позволяет формировать необходимый кадровый потенциал, ориентирует производственную деятельность или оказание услуг в соответствии со спросом потребителя, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие требованиям окружения, и позволяет достичь определенных конкурентных преимуществ. Каждому варианту стратегии управления организацией соответствует адекватный вариант стратегии развития персонала [23].

Можно с уверенностью сказать, что одним из важных этапов стратегического управления персоналом является именно его стратегическое планирование, так как именно на этом этапе устанавливаются необходимые цели в области управления персоналом как на долгосрочный, так и краткосрочный период, выбирается кадровая стратегия предприятия, организуется обеспечение достижения установленных стратегических целей по управлению персоналом, формируется кадровая политика [3].

Система взглядов, требований, норм, принципов, ограничений, определяющих основные направления, формы и методы работы с персоналом включается в понятие кадровой политики организации. Хранение, укрепление и развитие кадрового потенциала, создание высокопроизводительного коллектива, обеспечение благоприятных экономических, социальных и психологических условий его деятельности – основные цели кадровой политики [19].

Общие требования к кадровой политике в современных условиях, на наш взгляд, сводятся к следующему:

Кадровая политика должна быть тесно связана со стратегией развития (или выживания) предприятия. В этом отношении она является кадровым обеспечением реализации этой стратегии. Кадровая политика должна быть достаточно гибкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной, поскольку именно со стабильностью связаны определенные ожидания работника, с другой – динамичной, т. е. корректироваться в соответствии с изменением тактики предприятия, производственной и экономической ситуации. Стабильными должны быть те ее стороны, которые ориентированы на учет интересов персонала и имеют отношение к организационной культуре предприятия. Последняя включает ценности и убеждения, разделяемые работниками и обуславливающие нормы их поведения, характер жизнедеятельности предприятия.

Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из его реальных финансовых возможностей.

Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам [18].

Кадровая политика разрабатывается не ограниченным кругом лиц, занимающих высшие должности, а является результатом коллективных условий руководителей всех уровней, специалистов, научных работников, сотрудников кадровых служб всех его структурных подразделений, которая является особенностью деятельности конкретного пред-

приятия в кадровой сфере. Накопленный в этой области опыт позволяет говорить о создании на предприятиях своих фирменных систем управления персоналом, в основе которых лежит разработка фирменной кадровой политики [5].

Основными направлениями формирования фирменной кадровой политики являются:

- Создание единых принципов стратегического управления и развития персонала в отрасли.
- Интеграция кадровой политики при стратегическом планировании предприятий с учетом кадровой работы на всех уровнях управления.
- Внедрение новых методов и систем подготовки и переподготовки персонала.
- Проведение скоординированной единой тарифной политики и оплаты труда.
- Разработка экономических стимулов и социальных гарантий, направленных на повышение производительности и качества труда, эффективности работы предприятия.
- Защита прав и гарантий работников фирмы, работа с представителями трудового коллектива и профсоюзов, фирменное обеспечение ветеранов предприятия.
- Исследование проблем в области развития человеческих ресурсов.
- Подготовка нормативных и методических материалов с целью обеспечения высокого уровня управления кадрами.
- Информированность персонала о задачах и стратегии предприятия и отрасли в целом, формирование корпоративной культуры и имиджа фирмы.
- Ежегодное проведение кадрового аудита в структурных подразделениях и внесение коррективов в кадровую политику и деятельность кадровых служб.
- Социально-психологическое обеспечение кадровой работы [5].

Выводы

Таким образом, эффективная кадровая политика предприятия должна быть направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая в качестве цели преследовала бы достижение не только экономического, но и социаль-

ного эффекта. Безусловно, что важнейшую роль при выборе кадровой политики играет именно стратегия развития предприятия. К тому же удачно подобранная и внедренная кадровая политика способствует претворению в жизнь и самой стратегии.

Стоит отметить, что предприятиям при формировании фирменной кадровой политики следует учитывать следующие факторы: человеческие ресурсы рассматриваются как статья издержек, которые организация стремится сократить; к персоналу относятся

как к производственному ресурсу, который необходимо развивать с целью повышения отдачи. Менеджеры фирмы должны мыслить масштабно, прогрессивно и разумно управлять, обеспечивая согласование целей предприятия и его пути достижения. Развитие предприятия должно объективно учитывать потребности в трудовых ресурсах, и поэтому кадровая политика обязана предусматривать формирование стратегии управления персоналом организации в единстве с общей стратегией деятельности организации.

Библиографический список

1. Акбердин Р.З., Кибанов А.Я. Совершенствование структуры, функций и экономических взаимоотношений управленческих подразделений предприятия при разных формах хозяйствования. М.: ГАУ, 2017. 321 с.
2. Архипова Н.И., Абаев А.Л. Внутренний маркетинг как эффективный инструмент кадрового менеджмента в организации // Вестник РГГУ. Серия Экономика. Управление. Право. 2018. № 3. С. 65-75.
3. Балабанова Л.В., Стельмашенко А.В. Стратегическое управление персоналом в условиях рыночной экономики: монография. Донецк: Дон НУЕТ, 2015. 238 с.
4. Банных М.В., Тукова Е.А. Методы мотивации и стимулирования труда в организации // Проблемы экономики и менеджмента. 2016. № 1 (53). С. 31-34.
5. Бессмертная В.В. Кадровая политика как основополагающее направление в стратегическом управлении предприятием // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2022. № 2 (56). С. 39-42.
6. Болдырева С.Б., Иджилова Д.В., Чадлаева Н.Е. Стратегии устойчивого развития предприятия // Экономический рост: управление и организация: материалы Национальной научно-практической конференции, посвященной памяти доктора экономических наук, профессора З.Н. Босчаевой, Элиста, 17 марта 2021 года / Редколлегия: К.И. Макаева и др. Элиста: Калмыцкий государственный университет имени Б.Б. Городовикова, 2021. С. 166-173.
7. Бутко Е.Я. Управление человеческими ресурсами // Образовательные ресурсы и технологии. 2016. № 5 (17). С. 3-9.
8. Вахитова Л.Н. Управление процессом адаптации персонала в области инновационной деятельности // Вестник науки. 2019. № 6 (15). С. 161-165.
9. Верченко Н.Ю. Методические подходы к оценке эффективности использования трудовых ресурсов // Форум молодых ученых. 2022. № 1 (65). С. 43-47.
10. Давлетов А.Р. Понятие и роль производительности труда в организации, ее взаимосвязь с оплатой труда // Наука без границ. 2020. № 9 (49). С. 22-27.
11. Дрючина Е.И. Стратегии конкурентного поведения субъектов предпринимательского бизнеса и их отличие от других типов предпринимательских стратегий // Вестник Московского финансово-промышленного университета «Синергия». 2018. № 1. С. 12-17.
12. Ильясова М.К. Управление трудовыми ресурсами как стратегический фактор повышения эффективности деятельности предприятия // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2022. № 2 (76). С. 101-104. DOI: 10.34771/UZCEPU.2022.2.76.020.
13. Колесникова С.В. Эффективность использования трудовых ресурсов в организации // Вопросы экономики и управления. 2016. № 5 (7). С. 153-154.
14. Лукичев П.М. Мотивация и экономическая концепция счастья в менеджменте устойчивого развития // Синергия образования, науки, промышленности: труды международной науч.-практ. конф. 2017. № 2. С. 65-71.

15. Макарова В.Д., Сохтаев М.К. Анализ и совершенствование мотивационной политики деятельности персонала предприятия // Современный менеджмент и управление: тенденции и перспективы развития: сборник научных трудов / под общ. ред. д.э.н., проф. М.Н. Стефаненко. Симферополь: ИТ «АРИАЛ», 2019. С. 253-259.
16. Несен Л.Н. Реализация стратегии голубого океана через реинжиниринг бизнес-процессов: практический аспект // Поведенческие основы развития предприятий в контексте менеджмента: генезис и перспективы: материалы II Международной научно-практической конференции. Винница: ФЛП Рогальская И.А., 2019. С. 65–70.
17. Ондар Ш.М. Управление трудовыми ресурсами предприятия в условиях кризиса // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. № 3-2 (85). С. 66-68. DOI: 10.24412/2411-0450-2022-3-2-66-68.
18. Овчинникова А.С., Ефремова А.А. Взаимосвязь кадровой политики и стратегии предприятия // Культура народов Причерноморья. 2020. № 176. С. 26-28.
19. Ожиганова М.И., Хорошко В.А., Яремчук Ю.Е. Управление персоналом: учеб. пособие. Винница: ВНТУ, 2020. 187 с.
20. Панфилов А.И., Абдуллаев Р.А. Теоретические основы эффективности управление персоналом предприятия // Инновационная наука. 2016. № 4-1 (16). С. 224-228.
21. Пугачев В.П. Модель эффективного использования методов мотивации персонала // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). 2017. № 2. С. 44-67.
22. Рынок труда, занятость и заработная плата // Росстат. [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/labor_market_employment_salaries (дата обращения: 30.09.2022).
23. Савченко В.А. Управление развитием персонала: учебное пособие М.: Финансы, 2002. 351 с.