

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Институт финансов, экономики и управления
(наименование института полностью)

38.03.03 Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом
(направленность (профиль) / специализация)

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)

на тему Совершенствование планирования и прогнозирования потребности в персонале организаций

Обучающийся

М.В. Шепелева

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. экон. наук, доцент О.М. Сядрова

(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

Аннотация

Актуальность данного исследования обусловлена несколькими ключевыми аспектами. Во-первых, в условиях нестабильной экономической ситуации и санкционного давления российские розничные сети вынуждены искать новые подходы к оптимизации затрат на персонал без ущерба для операционной эффективности. Во-вторых, цифровая трансформация бизнеса требует принципиально новых компетенций от сотрудников, что ставит перед HR-службами сложные задачи по прогнозированию будущих кадровых потребностей. В-третьих, в секторе розничной торговли одежды, где работает ООО «Трейд Менеджмент», наблюдается усиление конкуренции, что делает вопросы кадрового планирования особенно острыми.

Целью данной работы является анализ действующей системы планирования и прогнозирования потребности в персонале ООО «Трейд Менеджмент» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию. В исследовании рассматриваются теоретические аспекты кадрового планирования, современные методы прогнозирования, а также практические подходы к управлению персоналом, применяемые в компании. Особое внимание уделяется выявлению проблем в текущей системе и предложению инновационных решений, направленных на повышение эффективности использования трудовых ресурсов.

Методологическую базу составили анализ документов, статистических данных, интервью с руководителями подразделений и сравнительный анализ практик кадрового планирования.

Практическая значимость исследования заключается в разработке конкретных рекомендаций по модернизации системы кадрового планирования, которые могут быть применены не только в ООО «Трейд Менеджмент», но и в других розничных сетях со схожей бизнес-моделью.

Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты планирования и прогнозирования потребности в персонале организации	7
1.1 Понятие и экономическая сущность планирования и прогнозирования потребности в персонале	7
1.2 Современные подходы планирования потребности в персонале организации	13
1.3 Существующие методы прогнозирования потребности в персонале организации	20
2 Анализ действующей практики планирования и прогнозирования потребности в персонале ООО «Трейд Менеджмент»	27
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации	27
2.2 Анализ кадровой составляющей деятельности организации	34
2.3 Оценка действующей системы планирования и прогнозирования потребности в персонале	41
3 Разработка предложений по развитию системы планирования и прогнозирования персонала в ООО «Трейд Менеджмент»	48
3.1 Общие направления развития системы планирования и прогнозирования персонала организации	48
3.2 Внедрение новых методов планирования и прогнозирования персонала организации	54
3.3 Расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий	59
Заключение	64
Список используемой литературы и используемых источников.....	67
Приложение А Организационная структура управления ООО «Трейд Менеджмент».....	73

Введение

В условиях глобализации экономики и стремительного развития цифровых технологий современные организации сталкиваются с беспрецедентными вызовами в области управления человеческими ресурсами. Особую значимость приобретают процессы кадрового планирования и прогнозирования, которые трансформируются под влиянием таких факторов, как автоматизация бизнес-процессов, изменение демографической структуры населения, появление новых форм занятости и ужесточение конкурентной борьбы за квалифицированные кадры [34]. Для компаний розничного сектора, где качество человеческого капитала напрямую определяет уровень обслуживания клиентов и, как следствие, финансовые результаты, эффективное управление персоналом становится стратегическим приоритетом.

Актуальность данного исследования обусловлена несколькими ключевыми аспектами. Во-первых, в условиях нестабильной экономической ситуации и санкционного давления российские розничные сети вынуждены искать новые подходы к оптимизации затрат на персонал без ущерба для операционной эффективности. Во-вторых, цифровая трансформация бизнеса требует принципиально новых компетенций от сотрудников, что ставит перед HR-службами сложные задачи по прогнозированию будущих кадровых потребностей. В-третьих, в секторе розничной торговли одежды, где работает ООО «Трейд Менеджмент», наблюдается усиление конкуренции, что делает вопросы кадрового планирования особенно острыми.

Целью данной работы является анализ действующей системы планирования и прогнозирования потребности в персонале ООО «Трейд Менеджмент» и разработка рекомендаций по ее совершенствованию. В исследовании рассматриваются теоретические аспекты кадрового планирования, современные методы прогнозирования, а также практические подходы к управлению персоналом, применяемые в компании. Особое

внимание уделяется выявлению проблем в текущей системе и предложению инновационных решений, направленных на повышение эффективности использования трудовых ресурсов.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- раскрыть понятие и экономическая сущность планирования и прогнозирования потребности в персонале;
- рассмотреть современные подходы планирования потребности в персонале организации;
- раскрыть существующие методы прогнозирования потребности в персонале организации;
- дать краткую организационно-экономическую характеристику ООО «Трейд Менеджмент»;
- проанализировать кадровую составляющую деятельность организации;
- оценить действующую систему планирования и прогнозирования потребности в персонале;
- предложить общие направления развития системы планирования и прогнозирования персонала организации;
- сформировать рекомендации по внедрению новых методов планирования и прогнозирования персонала организации;
- рассчитать социально-экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий.

Объектом исследования выступает система планирования и прогнозирования потребности в персонале ООО «Трейд Менеджмент» - российской розничной сети, специализирующейся на продаже одежды премиум-сегмента.

Предмет исследования - методы и инструменты кадрового планирования, применяемые в компании, их эффективность и возможности совершенствования.

Теоретической основой работы послужили труды отечественных и зарубежных специалистов в области управления персоналом, таких как С.А. Шапиро, И.Б. Дуракова, Е.А. Митрофанова, а также современные исследования по цифровизации HR-процессов. Методическую базу составили анализ документов, статистических данных, интервью с руководителями подразделений и сравнительный анализ практик кадрового планирования.

Практическая значимость исследования заключается в разработке конкретных рекомендаций по модернизации системы кадрового планирования, которые могут быть применены не только в ООО «Трейд Менеджмент», но и в других розничных сетях со схожей бизнес-моделью.

1 Теоретические аспекты планирования и прогнозирования потребности в персонале организации

1.1 Понятие и экономическая сущность планирования и прогнозирования потребности в персонале

Планирование и прогнозирование потребности в персонале представляют собой критически важные элементы стратегического управления человеческими ресурсами в современных экономических условиях. В эпоху цифровой трансформации, глобализации рынков труда и усиления конкурентной борьбы способность организации точно определять свои будущие кадровые потребности становится ключевым фактором устойчивого развития [33].

Особую актуальность данное исследование приобретает в связи с необходимостью адаптации кадровой политики к вызовам современности: автоматизации бизнес-процессов, изменению структуры занятости (гибридные форматы, проектная работа) и ужесточению требований к компетенциям персонала. Эффективное прогнозирование позволяет организациям не только оперативно закрывать вакансии, но и формировать кадровый резерв, минимизировать риски дисбаланса трудовых ресурсов и оптимизировать бюджетные затраты на персонал [24].

Экономическая значимость исследования обусловлена тем, что грамотное кадровое планирование:

- позволяет избежать избыточных расходов на содержание персонала;
- способствует повышению производительности труда за счет оптимального распределения человеческих ресурсов;
- обеспечивает стратегическое соответствие кадрового потенциала бизнес-целям компании;
- снижает операционные риски, связанные с кадровым дефицитом [10].

Исходной точкой планирования и прогнозирования численности персонала является определение потребности в трудовых ресурсах организации. В настоящее время в отечественной науке и практике отсутствует единый подход к определению категории «потребность в персонале», что обуславливает необходимость рассмотрение современных дефиниций (рисунок 1).

Валишин Е.Н., Иванова И.А., Пуляева В.Н.

- Потребность в кадрах – установление необходимых количественных и качественных характеристик кадрового состава, соответствующих выбранной стратегии развития [9, с. 81].

А. В. Трухачев

- Потребность в персонале – это стратегически обоснованная необходимость организации в работниках определенной квалификации и численности, учитывая цифровую трансформацию бизнес-процессов, требования ESG-стандартов и динамику рынка труда [48, с. 11].

Егорова П. Д

- Потребность в персонале – это интегральный показатель, отражающий не только текущие кадровые, но и будущие компетенции, необходимые для реализации AI-стратегий [17, с. 23]

Е. С. Лазебная

- Потребность в персонале – это производная от стратегических KPI компании, включающая гибкие форматы занятости (гибридная работа, аутсорсинг, цифровые кочевники) и требования к soft skills в условиях автоматизации [32, с. 8]

Е.А. Митрофанова

- Потребность в персонале – это комплексное понятие, включающее не только численность, но и структуру работников по профессиям, квалификации, опыту и компетенциям, соответствующим стратегическим и оперативным задачам предприятия [35, с. 17]

И. Б. Дуракова

- Потребность в персонале – это динамическая категория, определяемая как текущими производственными процессами, так и перспективами развития организации, учитывая технологические, экономические и социальные факторы [16, с. 71]

Рисунок 1 – Дефиниции понятия «потребность в персонале» различными авторами

Исходя из рисунка 1, видим, что определения отражают разные подходы к понятию: количественный (А. В. Трухачев), качественный (Е. А. Митрофанова), динамический (И. Б. Дуракова), а также комплексный (Валишин Е.Н., Иванова И.А., Пуляева В.Н), что позволяет использовать их в зависимости от контекста исследования и еще раз подчеркивает отсутствие единой терминологии. Кроме данных подходов, в настоящее время можно выделить новый подход, подразумевающий рассмотрение планирования персонала с точки зрения цифровой интеграции и внедрения искусственного интеллекта (интеграция ESG-критериев, акцент на гибкие компетенции (адаптивность, цифровая грамотность)).

Шapiro С. А., Самраилова Е. К., Говорова Н. А. в своей работе выделяют две ключевые группы потребности в персонале организации [50, с. 48] (рисунок 2).



Рисунок 2 – Ключевые группы потребности в персонале организаций по С. А. Шапиро, Е. К. Самраилова, Н. А. Говоровой

Так, кадровое планирование, связанное с подбором и наймом персонала, как во вновь созданную компанию, так и в связи с расширением организации, появлением новых видов деятельности следует начинать с оценки потребности в персонале, как в количественном, так и в качественном плане.

При расчете потребности в персонале следует учитывать три основных направления, лежащие в основе ее формирования [49, с. 468].

Во-первых, это потребность на планируемый объем производства продукции (работ, услуг) в условиях заданной или меняющейся технологии с учетом имеющейся численности работников [25].

Во-вторых, покрытие предполагаемого (планового) выбытия персонала. К последнему относятся работники, выходящие на пенсию по достижении пенсионного возраста, уходящие в длительный (декретный) отпуск по уходу за детьми, работники, приываемые на службу в вооруженные силы или поступающие на очную форму обучения в ВУЗы, а также направляемые в длительные командировки (обучение с отрывом от производства, стажировки). Сюда же относится и сокращение численности работников в связи с реструктуризацией предприятия (уменьшением объемов производства). Все эти случаи следует предусматривать заранее и принять меры по найму или перестановке работников [43].

В-третьих, покрытие внепланового выбытия персонала. Данная ситуация представляет большую сложность для планирования потребности. В эту группу входят работники, уволенные по собственному желанию, внезапно умершие или отправленные отбывать наказание по приговору суда. Планирование выбытия кадров в данном случае, особенно в части увольнений по собственному желанию можно строить на базе статистических данных о численности работников, уволившихся по указанным причинам в среднесрочном периоде (от трех до пяти лет).

Планирование и прогнозирование потребности в персонале представляют собой важнейшие элементы системы управления человеческими ресурсами организации. Эти процессы направлены на

обеспечение предприятия необходимым количеством квалифицированных кадров в требуемые сроки и с оптимальными затратами [4].

Экономическая сущность кадрового планирования заключается в создании условий для эффективного использования трудового потенциала организации при минимальных издержках. Данный процесс позволяет согласовать стратегические цели компании с ее человеческими ресурсами, минимизировать риски кадрового дефицита или профицита, а также оптимизировать расходы на персонал [40].

Прогнозирование потребности в персонале носит стратегический характер, и основывается на анализе макроэкономических показателей, отраслевых тенденций и внутренних факторов развития организации. Этот процесс позволяет выявить будущие изменения на рынке труда и своевременно адаптировать кадровую политику компании [5, с. 3].

Прогнозирование потребности в персонале направлено на обеспечение организации необходимыми трудовыми ресурсами в соответствии с ее стратегическими и операционными целями. Ключевые задачи данного процесса включают [20]:

- определение количественной потребности – расчет необходимой численности персонала по категориям, профессиям и подразделениям с учетом текущих и перспективных объемов производства (или иной деятельности организации);
- анализ качественной потребности – выявление требований к квалификации, компетенциям, опыту и профессиональным навыкам сотрудников, соответствующих бизнес-задачам компании;
- оценка влияния внешних и внутренних факторов – учет изменений на рынке труда, технологических инноваций, экономической конъюнктуры, а также внутренних организационных изменений (реструктуризация, автоматизация процессов);
- прогнозирование динамики персонала – анализ естественного движения кадров (текущесть, выход на пенсию, декретные отпуска) и

- планирование мероприятий по его компенсации (найм, переобучение, ротация);
- оптимизация затрат на персонал – баланс между потребностью в кадрах и бюджетными возможностями компании, включая расчет экономической эффективности различных сценариев кадрового обеспечения;
 - разработка альтернативных сценариев – подготовка прогнозов на основе различных условий (пессимистичный, реалистичный, оптимистичный варианты развития бизнеса);
 - интеграция с общей стратегией компании – согласование кадрового прогнозирования с долгосрочными планами организации (расширение, выход на новые рынки, внедрение инноваций) [28].

Эффективное решение этих задач позволяет организации минимизировать кадровые риски, рационально использовать трудовые ресурсы и поддерживать устойчивое развитие в условиях меняющейся экономической среды [13].

Далее в таблице 1 представим сравнительную характеристику планирования и прогнозирования персонала.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика планирования и прогнозирования персонала

Критерий	Планирование потребности в персонале	Прогнозирование потребности в персонале
Временной горизонт	Краткосрочный и среднесрочный период (1-3 года)	Долгосрочный период (3-5 лет и более)
Основная задача	Определение конкретной потребности в кадрах	Выявление тенденций изменения кадрового состава
Методы	Нормативный, расчетный, экспертный	Статистический, моделирование, сценарный анализ
Точность	Высокая	Относительная, вероятностная
Результат	Конкретные планы по найму и развитию	Стратегические ориентиры кадровой политики

Проведенный анализ подтверждает ключевую роль планирования и прогнозирования потребности в персонале как важнейшего инструмента стратегического управления человеческими ресурсами. В условиях цифровой трансформации и динамично меняющегося рынка труда традиционные подходы к кадровому планированию требуют существенной корректировки с учетом новых экономических реалий [18]. Исследование выявило отсутствие единого подхода к определению потребности в персонале, что отражает сложность и многомерность данной категории. Современные трактовки дополняют классические количественные и качественные оценки новыми аспектами, связанными с цифровизацией, гибкими компетенциями и ESG-требованиями.

1.2 Современные подходы планирования потребности в персонале организации

В условиях цифровой экономики и трансформации рынка труда традиционные методы кадрового планирования претерпевают существенные изменения. Современные организации сталкиваются с необходимостью адаптировать свои подходы к прогнозированию кадровых потребностей, учитывая новые технологические возможности и меняющиеся условия ведения бизнеса [45].

Data-driven подход (планирование на основе данных). Данный метод предполагает использование технологий big data и искусственного интеллекта для анализа множества факторов, влияющих на потребность в персонале. Данный подход представляет собой революцию в области кадрового прогнозирования, основанную на возможностях современных аналитических технологий. Он включает несколько ключевых аспектов [12, с. 51]:

- использование предиктивной аналитики: Современные HRM-системы позволяют анализировать исторические данные о движении

персонала, производительности и бизнес-показателях для построения точных прогнозных моделей;

- интеграция внешних данных: Системы учитывают не только внутренние HR-метрики, но и внешние факторы - состояние рынка труда, экономические индикаторы, отраслевые тренды;
- реальное время планирования: Современные платформы обеспечивают непрерывный мониторинг кадровых показателей и автоматическую корректировку прогнозов;
- визуализация данных: позволяют HR-менеджерам наглядно видеть кадровые тенденции, «узкие места» и возможности для оптимизации.

Особенностью этого подхода является переход от экспертных оценок к математически обоснованным прогнозам. Например, алгоритмы машинного обучения могут предсказывать волны текучести персонала или оптимальную численность штата для новых проектов [11].

Agile-планирование персонала. Гибкие методологии управления проникают и в сферу кадрового планирования. Agile-подход заимствует принципы гибкой методологии разработки и адаптирует их для HR-практик:

- итеративное планирование: вместо годовых планов используются квартальные или даже месячные циклы планирования с регулярными корректировками. Каждый цикл включает этапы: анализ текущей ситуации, планирование, реализацию и ретроспективу;
- гибкие штатные структуры: Традиционные жесткие штатные расписания заменяются динамическими моделями, где до 30% позиций могут быть «плавающими» или проектно-ориентированными;
- кросс-функциональные команды: планирование ведется не по отделам, а по проектам и продуктам, что требует новых подходов к оценке потребности в персонале;

- непрерывная обратная связь: регулярные опросы сотрудников и руководителей позволяют оперативно выявлять кадровые проблемы и корректировать планы [27].

Этот метод особенно эффективен для динамично развивающихся компаний и стартапов, где сложно делать долгосрочные кадровые прогнозы.

Сценарное прогнозирование. В условиях нестабильности экономики многие организации переходят к разработке нескольких сценариев кадрового развития. Этот подход включает [14, с. 53]:

- создание оптимистичного, пессимистичного и базового сценариев;
- разработку гибких планов действий для каждого варианта;
- регулярный мониторинг внешней среды и корректировку сценариев;
- подготовку кадрового резерва для разных вариантов развития.

Сценарное прогнозирование персонала приобретает особую актуальность в условиях высокой рыночной неопределенности. Этот метод предполагает разработку нескольких альтернативных сценариев кадрового развития организации - от оптимистичного до кризисного. Для каждого варианта создается детальный план действий с четко определенными триггерными показателями, которые сигнализируют о необходимости перехода между сценариями. Такой подход позволяет компаниям быть готовыми к различным вариантам развития событий. Особую ценность этот метод представляет для компаний, работающих в условиях высокой рыночной волатильности [46].

Компетентностный подход. Компетентностно-ориентированное планирование знаменует переход от традиционного подхода, основанного на должностях, к модели, фокусирующейся на навыках и способностях. Современные HR-отделы совместно с бизнес-подразделениями занимаются картированием навыков будущего, определяя, какие компетенции будут востребованы в среднесрочной перспективе. Динамические профили компетенций заменяют устаревшие должностные инструкции, а

персонализированные планы развития становятся неотъемлемой частью кадровой стратегии [15, с. 88].

Современные организации все чаще планируют не конкретные должности, а необходимые компетенции. Этот метод предполагает [37]:

- анализ навыков будущего для каждой должности;
- создание карт компетенций вместо жестких штатных расписаний;
- развитие кросс-функциональных навыков у сотрудников;
- гибкое распределение человеческих ресурсов между проектами.

Такой подход позволяет эффективнее использовать внутренний кадровый потенциал и быстрее адаптироваться к изменениям.

ESG-ориентированное планирование. ESG-ориентированное кадровое планирование отражает растущее значение принципов устойчивого развития в управлении человеческими ресурсами. Организации все чаще включают в свои кадровые стратегии создание «зеленых» рабочих мест, программы инклюзивного найма и развитие этического лидерства. Прозрачность и отчетность в области управления персоналом становятся важными компонентами корпоративной ESG-стратегии. Учет экологических, социальных и управлеченческих факторов становится важной частью кадровой стратегии современных компаний. Этот подход включает [26]:

- планирование «зеленых» рабочих мест;
- развитие программ корпоративной социальной ответственности;
- формирование кадрового резерва с учетом принципов устойчивого развития;
- интеграцию ESG-критериев в систему оценки персонала.

Особенностью современных подходов является их комплексность - многие организации сочетают несколько методов одновременно. Например, могут использоваться data-driven аналитику для оперативного планирования и сценарный подход для стратегического прогнозирования. Важным трендом становится персонализация кадрового планирования - учет индивидуальных

особенностей и карьерных траекторий сотрудников при формировании общих кадровых планов организации [29, с. 88].

Таким образом, в настоящее время современные подходы планирования персонала происходят при помощи цифровых технологий. Далее представим в таблице 2 сравнительный анализ современных подходов к планированию персонала.

Таблица 2 – Сравнительный анализ современных подходов к планированию персонала

Подход	Сущность	Преимущества	Ограничения	Применение
Data-driven планирование	Использование big data и AI-алгоритмов для анализа кадровых потребностей	Высокая точность прогнозов, учет множества переменных	Требует цифровой инфраструктуры и квалифицированных аналитиков	Крупные корпорации, IT-сектор
Agile-планирование	Гибкие итеративные методы с короткими циклами планирования	Быстрая адаптация к изменениям, вовлечение линейных руководителей	Сложность долгосрочного прогнозирования	Стартапы, проектные организации
Сценарное прогнозирование	Разработка нескольких вариантов развития кадровой ситуации	Учет неопределенности, подготовка к разным сценариям	Трудоемкость, субъективность оценок	Стратегическое HR-планирование
Комpetентностный подход	Ориентация на навыки будущего вместо конкретных должностей	Гибкость, подготовка к профессиям будущего	Сложность оценки и стандартизации	Иновационные отрасли
ESG-ориентированное планирование	Учет экологических, социальных и управлеченческих факторов	Повышение устойчивости бизнеса, соответствие глобальным трендам	Дополнительные затраты на "зеленые" кадры	Компании с ESG-стратегией

Современные организации сталкиваются с необходимостью трансформации подходов к кадровому планированию под влиянием цифровизации и меняющихся условий ведения бизнеса. Центральное место в этой трансформации занимает внедрение HR-аналитики, позволяющей перейти от субъективных решений к точным прогнозам. Современные системы анализируют цифровой след сотрудников, используют предиктивные модели для прогнозирования текучести кадров и применяют алгоритмы машинного обучения для оптимизации процессов подбора персонала [42].

Пандемийный кризис значительно ускорил переход компаний к гибридным моделям занятости, что потребовало кардинального пересмотра традиционных подходов к кадровому планированию. Организации вынуждены разрабатывать новые нормативы численности персонала, внедрять инновационные методы оценки производительности и создавать гибкие системы мотивации, адаптированные к смешанным форматам работы.

Особое внимание в современной практике уделяется управлению талантами. Ведущие компании концентрируются на формировании внутренних резервов ключевых специалистов, разработке индивидуальных карьерных траекторий и развитии у сотрудников кросс-функциональных компетенций. Такой подход позволяет создавать устойчивый кадровый потенциал, способный обеспечить конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе [30].

Для успешной реализации современных подходов к кадровому планированию эксперты рекомендуют осуществлять поэтапный переход на решения, основанные на анализе данных. Критически важным становится обучение HR-специалистов работе с современными аналитическими инструментами и разработка гибких нормативов численности персонала. Особую значимость приобретает интеграция кадрового планирования с ESG-стратегией компании, что позволяет учитывать принципы устойчивого развития при формировании кадровой политики [19].

Ярким примером успешной реализации современных подходов стало внедрение системы предиктивной аналитики персонала в компании ПАО «Роснефть» в 2023 г. Данная инициатива позволила достичь значимых результатов: сокращение затрат на подбор персонала на 18% и повышение точности кадрового планирования на 27%. Этот опыт наглядно демонстрирует эффективность цифровых решений в области управления человеческими ресурсами [31].

Современные условия хозяйствования требуют принципиального переосмыслиния традиционных методов кадрового планирования. Ключевыми ориентирами становятся цифровизация HR-процессов, повышение гибкости кадровой политики и стратегическая ориентированность на устойчивое развитие организации. Эти принципы формируют новую парадигму управления человеческими ресурсами, соответствующую вызовам цифровой эпохи [47].

Таким образом, современные подходы к планированию потребности в персонале организации отражают глубокую трансформацию традиционных методов управления человеческими ресурсами в условиях цифровой экономики. Переход от интуитивных решений к data-driven аналитике, внедрение гибких Agile-методик, разработка сценарных прогнозов, компетентностный подход и учет ESG-принципов формируют новую парадигму кадрового планирования.

Ключевым преимуществом современных методов является их способность обеспечивать точность прогнозов, адаптивность к изменениям и стратегическую ориентированность на устойчивое развитие организации. Интеграция различных подходов позволяет компаниям эффективно балансировать между оперативными задачами и долгосрочными целями, минимизируя кадровые риски и оптимизируя затраты на персонал.

Успешный опыт ведущих компаний, таких как ПАО «Роснефть», демонстрирует практическую ценность современных методов планирования. Внедрение предиктивной аналитики и других инновационных инструментов

позволяет не только повысить точность кадровых решений, но и создать устойчивый человеческий капитал как ключевой ресурс развития бизнеса.

Таким образом, эволюция подходов к планированию потребности в персонале свидетельствует о переходе от статичных моделей к динамичным системам, способным оперативно реагировать на вызовы цифровой эпохи. Дальнейшее развитие этого направления будет связано с углублением интеграции искусственного интеллекта, расширением возможностей HR-аналитики и совершенствованием методологии стратегического кадрового прогнозирования.

1.3 Существующие методы прогнозирования потребности в персонале организации

В современной практике управления человеческими ресурсами сформировался комплекс методов прогнозирования кадровых потребностей, которые можно классифицировать по нескольким основаниям. Анализ научной литературы и практики HR-менеджмента позволяет выделить следующие группы методов (рисунок 3).



Рисунок 3 – Методы прогнозирования в персонале

Далее опишем каждый метод более подробно.

Первая группа методов – количественные методы прогнозирования. Количественные методы прогнозирования потребности в персонале основаны на математических расчетах и статистическом анализе данных, что позволяет получать объективные и измеримые результаты. Эти методы особенно эффективны в условиях стабильной работы организации, когда можно выявить четкие зависимости между численностью персонала и влияющими на нее факторами. Здесь представлены следующие методы [22]:

- метод экстраполяции основан на анализе динамики численности персонала за предыдущие периоды с переносом выявленных тенденций на будущее. Применяется при стабильных условиях работы организации;
- нормативный метод использует утвержденные нормативы трудоемкости, обслуживания и управляемости для расчета необходимой численности персонала;
- метод регрессионного анализа устанавливает математическую зависимость между численностью персонала и влияющими факторами (объем производства, выручка и др.).

Количественные методы отличаются объективностью получаемых результатов и возможностью их верификации. Однако их эффективность ограничена в условиях нестабильности, когда прежние зависимости перестают работать. Кроме того, эти методы не учитывают качественные характеристики персонала и изменения в содержании труда. Поэтому на практике количественные методы часто комбинируют с качественными подходами, что позволяет получить более полную картину будущих кадровых потребностей организации [3].

Современное развитие количественных методов связано с внедрением технологий big data и машинного обучения, которые позволяют анализировать значительно большее количество факторов и выявлять сложные нелинейные зависимости. Это открывает новые возможности для повышения точности

прогнозов потребности в персонале, особенно в крупных организациях с развитой системой учета кадровых показателей.

Вторая группа методов – качественные методы прогнозирования. Качественные методы прогнозирования потребности в персонале основаны на профессиональных суждениях, экспертных оценках и анализе неформализованных факторов, которые невозможно выразить количественными показателями. Эти подходы особенно ценны в условиях неопределенности, когда организация сталкивается с изменениями бизнес-модели, внедрением новых технологий или другими трансформационными процессами, делающими количественные методы недостаточно эффективными [2]. Представим их характеристику в таблице 3.

Таблица 3 – Качественные методы прогнозирования потребности в персонале

Метод	Характеристика
Экспертная оценка	Составляют основу качественного прогнозирования, предполагая привлечение специалистов с глубокими знаниями в конкретной предметной области. Метод Дельфи, являющийся одним из наиболее структурированных подходов, организует многоэтапный опрос экспертов с последовательным уточнением мнений. В ходе этого процесса специалисты независимо друг от друга формулируют прогнозы, которые затем систематизируются и возвращаются для повторного рассмотрения с учетом коллективной оценки
Метод сценариев	Предполагает разработку нескольких альтернативных картин будущего кадрового состава организации. Специалисты по стратегическому управлению персоналом создают набор сценариев, охватывающих различные варианты развития событий – от оптимистичного до кризисного. Для каждого сценария определяются ключевые драйверы изменений, возможные кадровые последствия и рекомендуемые меры реагирования. Особую ценность этот метод приобретает в условиях волатильности рынка, когда организация должна быть готова к различным вариантам развития ситуации.
Морфологический анализ	Представляет собой систематическое исследование всех возможных комбинаций факторов, влияющих на потребность в персонале. Этот метод требует детального структурирования проблемы, выделения основных параметров и анализа возможных сочетаний этих параметров. В результате формируется комплексное понимание потенциальных кадровых потребностей с учетом различных вариантов технологического и организационного развития компании.

Особенностью качественных методов является их ориентация на выявление не только количественных, но и качественных характеристик будущей потребности в персонале. Они позволяют прогнозировать необходимые компетенции, уровень квалификации, требования к личностным характеристикам сотрудников, которые будут востребованы в перспективе. При этом качественные методы требуют значительных временных затрат и высокой квалификации экспертов [21, с. 99].

Третья группа методов – комбинированные методы. Комбинированные методы прогнозирования потребности в персонале представляют собой синтез количественных и качественных подходов, позволяющий преодолеть ограничения каждого из них в отдельности. Эти методы особенно востребованы в условиях современной бизнес-среды, где необходимо учитывать как объективные данные, так и экспертные оценки будущих изменений [1].

Основу комбинированного подхода составляет принцип взаимодополняемости различных методик. Например, количественные расчеты численности персонала, выполненные с помощью нормативного метода или регрессионного анализа, корректируются с учетом качественных экспертных оценок изменений в технологии производства или рыночной конъюнктуры. Такой синтез позволяет не только определить требуемое количество сотрудников, но и спрогнозировать необходимые компетенции и квалификационные характеристики будущего персонала. Представим на рисунке 4 наиболее известные комбинированные методы.

Важным преимуществом комбинированных методов является их адаптивность к различным условиям хозяйствования. В стабильных периодах может преобладать количественная составляющая прогноза, тогда как в условиях неопределенности возрастает роль качественных экспертных оценок. Это делает комбинированные подходы особенно ценными для организаций, работающих в динамично изменяющейся среде.



Рисунок 4 – Комбинированные методы прогнозирования потребности в персонале

Четвертая группа методов – инновационные методы. Современные технологии трансформируют традиционные подходы к кадровому прогнозированию, предлагая принципиально новые возможности для анализа и предсказания потребностей в персонале. Инновационные методы основаны на использовании передовых цифровых инструментов и аналитических подходов, которые позволяют учитывать сложные взаимосвязи и скрытые закономерности в кадровых процессах.

Наиболее известные следующие инновационные методы прогнозирования потребности в персонале [39, с. 218]:

- предиктивная аналитика - использование big data и алгоритмов машинного обучения для прогнозирования кадровых потребностей;
- когнитивное моделирование - имитация мыслительных процессов при принятии кадровых решений с использованием искусственного интеллекта.

Особенностью современных инновационных методов является их способность работать в режиме реального времени, постоянно обновляя прогнозы по мере поступления новых данных. В отличие от традиционных

подходов, которые дают «моментальный снимок» кадровой ситуации, инновационные системы обеспечивают непрерывный мониторинг и корректировку прогнозов [41].

Однако внедрение этих методов сталкивается с рядом вызовов, включая необходимость защиты персональных данных, высокую стоимость внедрения и потребность в специалистах, способных работать с современными аналитическими инструментами. Кроме того, несмотря на всю мощь технологий, окончательные кадровые решения все равно требуют человеческого участия и учета этических аспектов управления персоналом [23, с. 22].

Далее в таблице 4 представим сравнительную характеристику представленных выше нами методов прогнозирования потребности в персонале.

Таблица 4 – Сравнительная характеристика методов прогнозирования потребности в персонале

Метод	Точность	Горизонт прогнозирования	Требуемые ресурсы	Лучшие условия применения
Экстраполяция	Средняя	Краткосрочный (до 1 года)	Минимальные	Стабильные условия работы
Нормативный	Высокая	Среднесрочный (1-3 года)	Средние	Производственные предприятия
Регрессионный анализ	Высокая	Среднесрочный	Значительные	Крупные организации
Экспертные оценки	Средняя	Любой	Зависит от числа экспертов	Иновационные проекты
Сценарный метод	Низкая-средняя	Долгосрочный (3-5 лет)	Значительные	Нестабильная среда
Предиктивная аналитика	Высокая	Любой	Очень значительные	Крупные цифровые компании

Так, выбор конкретного метода или их комбинации зависит от множества факторов: размера организации, отрасли, стадии жизненного цикла компаний, доступности данных и других параметров. В современных условиях наблюдается тенденция к интеграции традиционных и

инновационных методов, что позволяет повысить точность прогнозов и их практическую ценность.

Особое значение приобретает адаптация методов прогнозирования к цифровой трансформации бизнеса. Внедрение технологий искусственного интеллекта и машинного обучения открывает новые возможности для анализа больших массивов данных о персонале и выявления скрытых закономерностей кадровых процессов [38, с. 208].

Перспективным направлением развития методов прогнозирования является их интеграция с системами стратегического управления компанией, что позволяет увязывать кадровое планирование с общими целями развития организации [6].

Проведенный анализ современных методов прогнозирования кадровых потребностей демонстрирует эволюцию подходов от традиционных количественных расчетов к комплексным системам, интегрирующим данные, экспертные оценки и инновационные технологии. Сформировавшаяся система методов представляет собой многоуровневую структуру, где каждый подход занимает свою нишу в зависимости от горизонта планирования, доступных ресурсов и степени неопределенности внешней среды. Особое значение приобретает адаптация методов прогнозирования к цифровой трансформации бизнеса и их интеграция с системами стратегического управления. Это позволяет не только повысить точность кадрового планирования, но и обеспечить его соответствие общим целям развития организации. Перспективы развития методов прогнозирования связаны с дальнейшим внедрением технологий искусственного интеллекта, углублением предиктивной аналитики и созданием комплексных систем поддержки кадровых решений. Однако важно помнить, что даже самые совершенные технологии не отменяют необходимости профессионального суждения и учета этических аспектов управления персоналом.

2 Анализ действующей практики планирования и прогнозирования потребности в персонале ООО «Трейд Менеджмент»

2.1 Организационно-экономическая характеристика организации

Для исследования действующей практики планирования и прогнозирования потребности в персонале было выбрано ООО «Трейд Менеджмент», осуществляющее деятельность в сфере fashion-ритейла. Основные организационно-регистрационные данные компании представлены ниже (таблица 5).

Таблица 5 – Основные организационно-регистрационные данные ООО «Трейд Менеджмент»

Наименование параметра	Значение
Полное наименование организации	Общество с ограниченной ответственностью «Трейд менеджмент»
Сокращенное наименование организации	ООО «Трейд Менеджмент»
ИНН	7719433140
ОГРН	5157746152130
Дата регистрации	8 декабря 2015 года
Адрес регистрации	117638, г. Москва, вн.тер.г. муниципальный округ Зюзино, ул. Одесская, д. 2, этаж 2, ком. 53
Основной ОКВЭД	47.71 Торговля розничной одеждой в специализированных магазинах
Уставный капитал	500 000 рублей

В соответствии с уставом помимо основного вида деятельности ООО «Трейд Менеджмент» вправе осуществлять 10 дополнительных видов деятельности, среди которых:

46.16 - Деятельность агентов по оптовой торговле текстильными изделиями, одеждой, обувью, изделиями из кожи и меха;

46.41 - Торговля оптовая текстильными изделиями;

46.41.2 - Торговля оптовая галантерейными изделиями;

46.42 - Торговля оптовая одеждой и обувью;

46.49 - Торговля оптовая прочими бытовыми товарами.

Исходя из представленных видов деятельности можно констатировать, что ООО «Трейд Менеджмент» осуществляет деятельность в сфере розничной торговли. По состоянию на 31.12.2024 г. компания управляет 78 магазинами, в том числе 52 из которых мультибрендовые (работают под товарным знаком lady & gentleman CITY), а 26 – моно брендовые бутики: Armani Exchange, EA7 Emporio Armani, Alessandro Manzoni, Armani Exchange Outlet и HUGO.

Далее рассмотрим показатели, характеризующие основную деятельность ООО «Трейд Менеджмент» за последние три года (таблица 6).

Таблица 6 – Динамика количества магазинов и торговых площадей ООО «Трейд Менеджмент» за 2022-2024 гг.

Наименование показателя	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Количество магазинов	74	74	78
Торговая площадь, м ²	62 240	62 861	64 633
Прирост количества магазинов, %	-1,3	0,0	+5,4
Прирост торговой площади, %	-3,0	+1,0	+2,8

Анализ данных таблицы 6 свидетельствует о динамике развития розничной сети ООО «Трейд Менеджмент» в 2022–2024 гг. В 2022 г. зафиксировано сокращение количества магазинов на 1,3% и торговых площадей на 3,0%, что связано с оптимизацией структуры сети. В 2023 г. число магазинов осталось без изменений, однако торговая площадь увеличилась на 1,0%, что связано с расширением действующих магазинов. Наиболее существенный рост отмечен в 2024 г.: количество магазинов выросло на 5,4%, а торговая площадь – на 2,8%, что подтверждает стратегию расширения компании и является следствием освободившегося рынка от премиальных брендов, которые функционировали под собственным брендом. Таким образом, несмотря на первоначальное снижение показателей, в целом за анализируемый период наблюдается положительная тенденция, выражющаяся в увеличении как числа торговых точек, так и их суммарной площади.

ООО «Трейд Менеджмент» осуществляет розничную торговлю через сеть фирменных магазинов премиальных брендов, включая Armani Exchange, EA7 Emporio Armani и HUGO. Географическое распределение торговых точек характеризуется выраженной концентрацией в столичном регионе – более 50 % магазинов расположены в Москве.

Помимо московского региона, компания представлена в крупнейших региональных центрах России. В числе ключевых городов присутствия:

- Санкт-Петербург;
- Новосибирск;
- Екатеринбург;
- Нижний Новгород;
- Казань;
- другие города-миллионники (Омск, Самара, Воронеж, Ростов-на-Дону, Уфа, Красноярск, Краснодар).

Особое внимание ООО «Трейд Менеджмент» уделяет развитию цифровых каналов продаж. Интернет-магазин [lgcity.ru](#) и мобильное приложение обеспечивают возможность оформления заказов с последующей доставкой во все регионы Российской Федерации, что значительно расширяет географию продаж за пределы физических точек присутствия.

Такая стратегия территориального распределения позволяет ООО «Трейд Менеджмент»:

- концентрировать основные мощности в наиболее платежеспособном столичном регионе;
- охватывать ключевые региональные рынки через сеть фирменных магазинов;
- обеспечивать общефедеральное присутствие через интернет-продажи.

В завершении анализа основной деятельности рассмотрим структуру продаж ООО «Трейд Менеджмент» по номенклатуре за 2024 г. (рисунок 5).

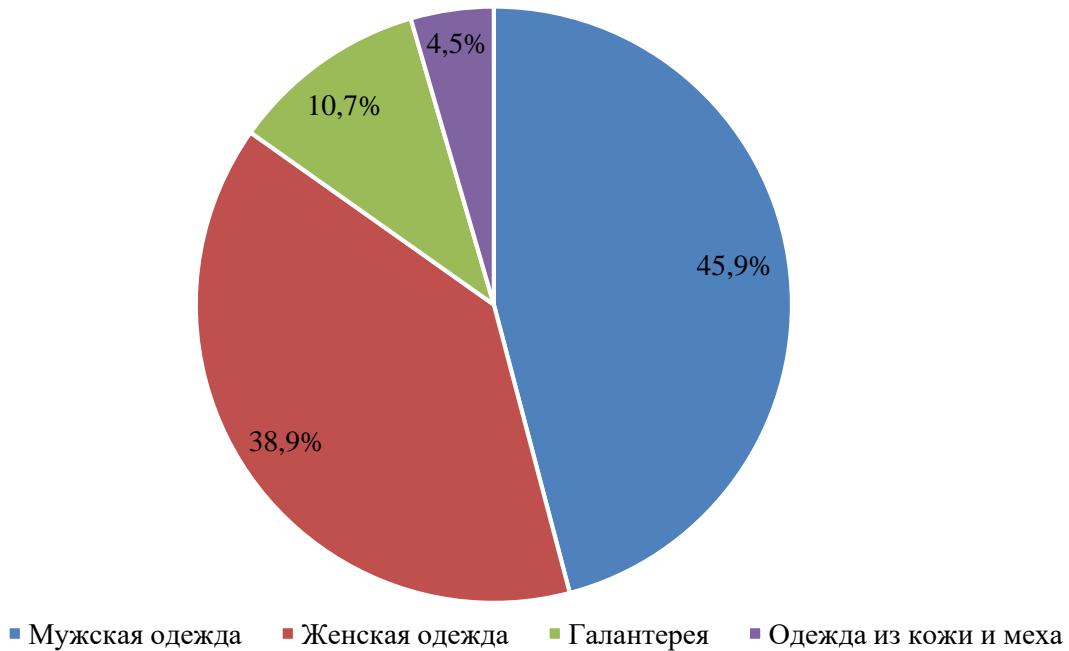


Рисунок 5 – Структура продаж ООО «Трейд Менеджмент» по номенклатуре за 2024 г., %

В структуре продаж ООО «Трейд Менеджмент» преобладает мужская одежда – 45,9 %, в то время как на женскую одежду приходится 38,9 %. Существенную долю в реализации компании также занимает галантерея – 10,7 %, в то время как на одежду из кожи и меха приходится порядка 4,5 % в 2024 г.

В сегменте женской одежды наблюдается устойчивый спрос на трикотажные изделия и верхнюю одежду (куртки), при этом значительную долю занимают пальто. В мужском ассортименте, напротив, реализация пальто составляет минимальный процент от общего объема продаж.

ООО «Трейд Менеджмент» предлагает комплексное решение для формирования гардероба, охватывающее все сезоны и различные жизненные ситуации. Ассортиментная матрица насчитывает порядка 20 000 SKU, включая одежду, обувь и аксессуары от 140+ премиальных брендов. Ключевыми партнерами компании являются ведущие европейские производители из Италии, Германии и Великобритании, с которыми выстроены долгосрочные отношения.

Брендовый портфель ООО «Трейд Менеджмент» отличается высокой степенью диверсификации и включает признанные европейские марки с устойчивым потребительским спросом. При этом ARMANI EXCHANGE занимает лидирующую позицию, формируя свыше 14% общего товарооборота компании. Такая структура ассортимента позволяет оптимизировать риски и обеспечивать стабильные финансовые показатели.

Далее перейдем к рассмотрению основных финансово-экономических показателей деятельности ООО «Трейд Менеджмент» в динамике за 2022-2024 гг. (таблица 7).

Таблица 7 – Динамика основных финансово-экономических показателей деятельности ООО «Трейд Менеджмент» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение			
				2023-2022 гг.		2024-2023 гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм (+/-)	Темп прироста, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка, млн. р.	8 157	10 648	9 975	2 491	30,54	-673	-6,32
2. Себестоимость продаж, млн. р.	2 276	2 888	2 143	612	26,89	-745	-25,80
3. Валовая прибыль (убыток), млн. р.	5 881	7 771	7 833	1 890	32,14	62	0,80
4. Управленческие расходы, млн. р.	0	0	0	0	0	0	0
5. Коммерческие расходы, тыс. руб.	4 325	6 012	7 103	1 687	39,01	1 091	18,15
6. Прибыль (убыток) от продаж, млн. р.	1 557	1 759	730	202	12,97	-1 029	-58,50
7. Чистая прибыль, млн. р.	271	583	45	312	115,13	-538	-92,28
8. Основные средства, млн. р.	4 909	9 921	9 030	5 012	102,10	-891	-8,98
9. Оборотные активы, млн. р.	1 979	3 487	3 542	1 508	76,20	55	1,58
10. Численность ППП, чел.	1 564	1 872	2 213	308	19,69	341	18,22
11. Фонд оплаты труда ППП, млн. р.	1 265	2 014	2 486	749	59,21	472	23,44
12. Производительность труда работающего, млн. р.. (стр1/стр10)	5,22	5,69	4,51	0,47	9,00	-1,18	-20,74
13. Среднегодовая заработка плата работающего, тыс. р. (стр11/стр10)	51,8	69	72	17,20	33,20	3,00	4,35
14. Фондоотдача (стр1/стр8)	1,66	1,07	1,10	-0,59	-	0,03	-
15. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	4,12	3,05	2,82	-1,07	-	-0,24	-

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5	6	7	8
16. Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	19,09	16,52	7,32	-2,57	-	-9,20	-
17. Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	23,59	19,76	7,90	-3,82	-	-11,87	-
18. Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1*100 коп.)	80,92	83,58	92,69	2,66	-	9,11	-

В 2023 году компания показала значительный рост выручки – на 30,5 % (до 10 648 млн р.), однако в 2024 г. произошло снижение на 6,3 % (до 9 975 млн р.). Чистая прибыль в 2023 г. выросла более чем в 2 раза (до 583 млн р.), но в 2024 г. резко сократилась на 92,3% (до 45 млн р.), что свидетельствует о серьезном ухудшении финансовых результатов. Рентабельность продаж снизилась с 19,1% в 2022 г. до 7,3% в 2024 г., что говорит о снижении эффективности основной деятельности.

Себестоимость продаж в 2023 г. увеличилась на 26,9%, но в 2024 г. сократилась на 25,8%, что может быть связано с оптимизацией затрат. При этом коммерческие расходы продолжали расти: на 39% в 2023 г. и еще на 18,2% в 2024 г., что негативно повлияло на прибыль от продаж, сократившуюся на 58,5% за последний год. Затраты на рубль выручки увеличились с 80,92 коп. в 2022 году до 92,69 коп. в 2024 г., подтверждая снижение эффективности.

Основные средства в 2023 году выросли более чем в 2 раза, но в 2024 г. уменьшились на 9%, возможно, из-за выбытия активов. Фондоотдача снизилась с 1,66 в 2022 г. до 1,07 в 2023 г. и незначительно восстановилась до 1,10 в 2024 году, что указывает на менее эффективное использование основных средств. Производительность труда в 2024 г. снизилась на 20,7%, несмотря на рост численности персонала на 19,7% в 2023 г. и 18,2% в 2024 г.

Оборачиваемость активов замедлилась с 4,12 в 2022 г. до 2,82 в 2024 г., что свидетельствует о снижении деловой активности.

Несмотря на рост в 2023 году, в 2024 году компания столкнулась с ухудшением финансовых показателей: снижением выручки, ростом затрат и

падением рентабельности. Для повышения эффективности необходимо оптимизировать расходы, пересмотреть ценовую политику и улучшить управление активами.

Далее перейдем к рассмотрению укрупненной организационной структуры управления ООО «Трейд Менеджмент» (Приложение А, рисунок А.1).

Организационная структура компании является линейно-функциональной, что сочетает вертикальное подчинение (линейные руководители) и специализацию по функциям (департаменты).

Высшим органом управления организацией является общее собрание участников, которые определяют стратегические приоритеты развития ООО «Трейд Менеджмент».

Общее оперативное руководство деятельностью ООО «Трейд Менеджмент» и достижение стратегических целей обеспечивает генеральный директор.

Представленная укрупненная структура управления сочетает вертикальное подчинение (от генерального директора к директорам магазинов) с функциональной специализацией (департаменты маркетинга, финансов, HR и др.). Это обеспечивает четкое распределение обязанностей и контроль за исполнением задач.

Таким образом, для практического исследования было выбрано ООО «Трейд Менеджмент», осуществляющее деятельность на рынке розничной и интернет-продажи вещей. Компания активно развивается в сфере fashion-ритейла, управляющая сетью из 78 магазинов премиальных брендов (Armani Exchange, HUGO и др.) и интернет-платформой. Несмотря на сокращение показателей в 2022 г., в 2024 г. наблюдается рост количества магазинов (+5,4%) и торговых площадей (+2,8%), что свидетельствует о реализации стратегии расширения. Компания использует линейно-функциональную структуру управления, обеспечивающую четкое распределение обязанностей. Однако динамичное расширение сети и рост онлайн-продаж требуют

совершенствования методов планирования персонала для поддержания операционной эффективности. Анализ показателей ООО «Трейд Менеджмент» выявил неоднозначные тенденции. С одной стороны, компания демонстрирует рост масштабов бизнеса: выручка увеличилась на 22,3%, активы выросли на 88,2%, но прибыль и рентабельность при этом сокращаются, что говорит о наличии проблем в управлении издержками.

2.2 Анализ кадровой составляющей деятельности организации

Представив краткую организационно-экономическую характеристику ООО «Трейд Менеджмент» следует перейти к анализу кадровой функциональной составляющей деятельности организации. Для начала необходимо дать оценку численности работников организации в динамике за 2022-2024 гг. (рисунок 6).

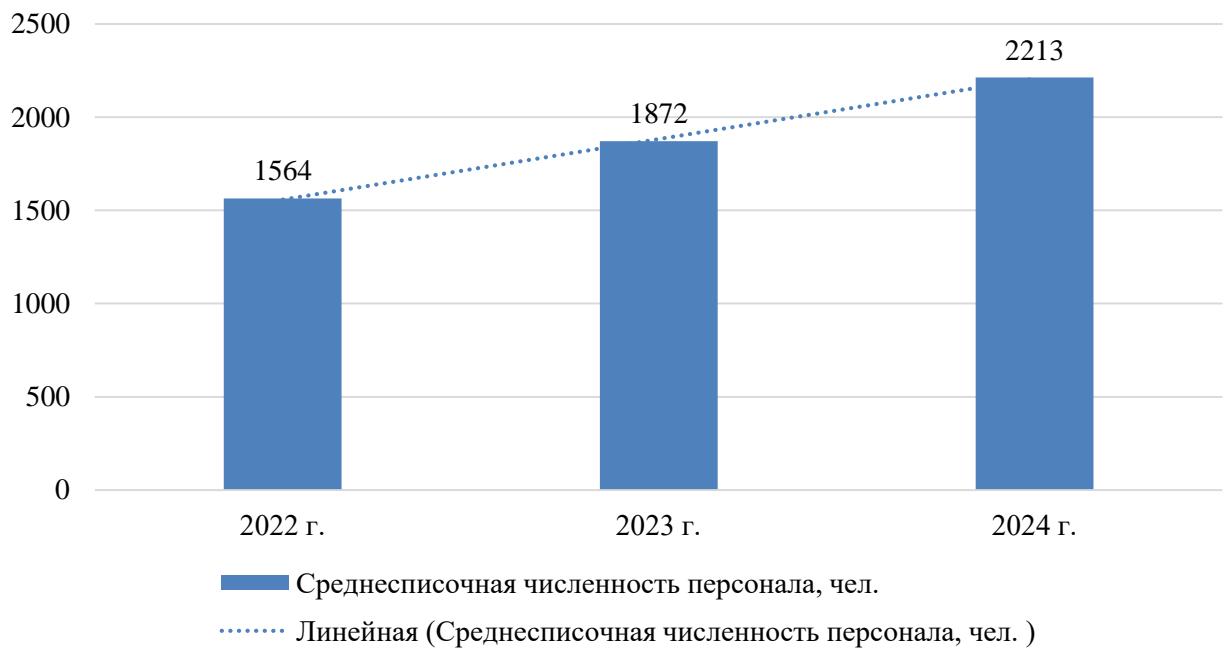


Рисунок 6 – Динамика среднесписочной численности персонала ООО «Трейд Менеджмент» за 2022-2024 гг., чел.

За 2023 г. численность ООО «Трейд Менеджмент» выросла на 308 чел. (+19,7%), в 2024 г. – на 341 чел. (+18,2%). Несмотря на замедление темпов роста в процентах, абсолютный прирост увеличился. За два года общий прирост составил 649 чел. (+41,5%), что указывает на активное расширение штата персонала. Рост может быть связан с развитием ООО «Трейд Менеджмент», увеличением торговых площадей и количества магазинов, а также активным развитием сферы онлайн продаж вещей розничным клиентам компании.

Далее рассмотрим половую структуру работников ООО «Трейд Менеджмент» за 2022-2024 гг. (рисунок 7).

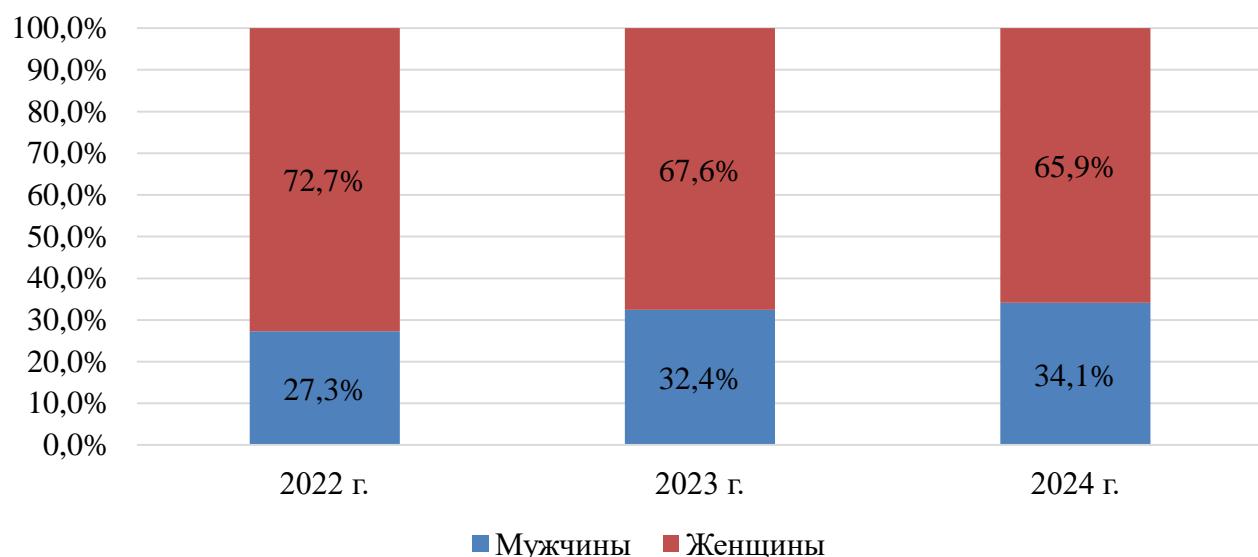


Рисунок 7 – Половая структура работников ООО «Трейд Менеджмент» за 2021-2023 гг., %

Из представленного рисунка видно, что на протяжении всего периода исследования в половом структуре персонала ООО «Трейд Менеджмент» преобладают женщины – 65,9 % в 2024 г. Такая ситуация является специфики деятельности: как правило, в сфере торговле трудоустроены женщины. При этом отмечается рост доли мужчин, что связано с началом активного развития

сферах интернет-торговли и приемом в штат ИТ-специалистов и разработчиков программного обеспечения.

Далее рассмотрим возрастную структуру персонала ООО «Трейд Менеджмент» (рисунок 8).

В возрастной структуре персонала ООО «Трейд Менеджмент» в 2024 г. преобладают работники в возрасте от 35 до 45 лет – 45,5 %, при этом по отношению к 2022 г. их доля увеличилась на 9,1 %. Далее следуют работники в возрасте от 25 до 35 лет, чей удельный вес составил 27,3 % (-18,2 % к уровню 2022 г.).

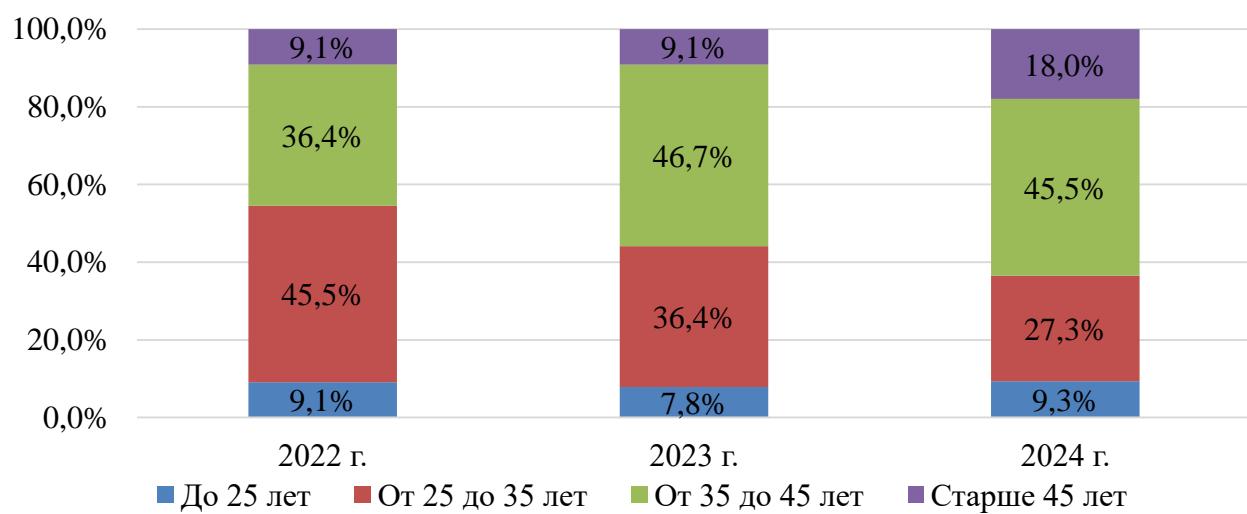


Рисунок 8 – Возрастная структура персонала ООО «Трейд Менеджмент» за 2022-2024 гг., %

Далее дадим оценку структуры персонала ООО «Трейд Менеджмент» по уровню их образования (рисунок 9).

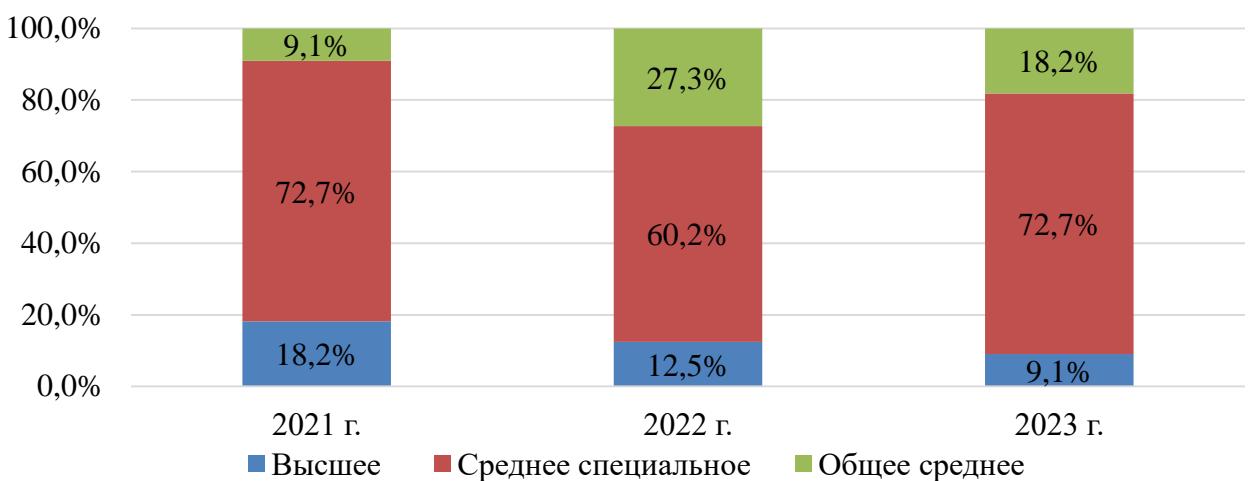


Рисунок 9 – Структура персонала ООО «Трейд Менеджмент» по уровню образования за 2022-2024 гг., %

В структуре персонала по уровню образования в ООО «Трейд Менеджмент» преобладают работники со средним профессиональным образованием – 72,7 % в 2024 г. Наблюдается снижение доли работников с высшим образованием на 9,1 %, что негативно характеризует состояние управления персоналом в организации. Между тем, текущая структура работников ООО «Трейд Менеджмент» по уровню образования является типичной для сферы розничной торговли, т.к. трудовая деятельность в них не требует особых знаний и навыков работы.

Далее рассмотрим показатели мобильности персонала ООО «Трейд Менеджмент» за 2022-2024 гг. (таблица 8).

Таблица 8 – Динамика показателей мобильности персонала ООО «Трейд Менеджмент» за 2022-2024 гг.

Наименование показателя	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение (+ / -), 2024 г. к 2022 г.
Коэффициент оборота по приему	0,21	0,28	0,26	+0,5
Коэффициент оборота по выбытию	0,21	0,18	0,20	-0,01
Коэффициент стабильности кадрового состава (за 2 года)	0,55	0,54	0,54	-0,01
Коэффициент текучести кадров	0,21	0,18	0,20	-0,01

Анализ динамики движения персонала ООО «Трейд Менеджмент» показал, что коэффициент оборота по приему / выбытию не имеет ярко выраженной динамики на протяжении всего периода исследования, что связано с непостоянным соотношением темпов роста численности принятых работников с темпами роста среднесписочной численности персонала.

Стабильность кадрового состава в 2024 г. составила 0,54, что свидетельствует о том, что около 54 % работников ООО «Трейд Менеджмент» имеют стаж работы в организации более 2 лет.

Коэффициент текучести кадров в 2024 г. составил 0,20, следовательно, около 20 % работников были уволены по собственному желанию или инициативе работодателя, что является критически высокой величиной.

Таким образом, исследование численности работников ООО «Трейд Менеджмент» показало, что среднесписочная численность в 2024 г. составила 2 213 чел. В половой структуре работников преобладают женщины – 63,6 %, в то время как по возрасту отмечается наибольшая доля работников в возрасте от 35 до 45 лет – 45,5 %.

Далее дадим оценку фонда заработной платы работников ООО «Трейд Менеджмент» и средней заработной платы в динамике за 2022-2024 гг.

Таблица 9 – Динамика фонда заработной платы и средней заработной платы работников ООО «Трейд Менеджмент» за 2022-2024 гг.

Наименование показателя	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение (+ / -) 2024 г. к 2022 г.	
				Абс. откл.	Относ. откл.
Среднесписочная численность персонала, чел.	1 564	1 872	2 213	649	41,5
Фонд заработной платы, включая страховые взносы, млн. р.	1 265	2 014	2 486	1 221	96,5
Фонд заработной платы, млн. р.	973	1 549	1 911	938	96,5
Средняя заработная плата 1 работника в месяц, тыс. р.	51,8	69,0	72,0	20,2	39,0

Из представленных данных видно, что фонд заработной платы работников вместе со страховыми взносами увеличился на 96,5 %, что опережает темп прироста среднесписочной численности персонала. Это привело к росту средней заработной платы работников ООО «Трейд Менеджмент» с 51,8 тыс. р. в месяц в 2022 г. до 72,0 тыс. р. в 2024 г. Темп прироста заработной платы по итогам 2023 г. составил 33,2 %, в 2024 г. – 4,3 %.

В этих условиях можно говорить о том, что по итогам 2023 г. компания выполнила свою задачу по формированию финансовой поддержки работников в условиях нестабильной экономико-политической ситуации в стране, увеличив им заработную плату на большую величину, чем данные официальной инфляции. В свою очередь в 2024 г. темп прироста средней заработной платы работников ООО «Трейд Менеджмент» составил всего 4,3 %, что ниже официального уровня инфляции в стране – 9,52 %. Это позволяет говорить только о номинальном росте уровня заработной платы, в то время как реальная ее часть снижается, что негативно характеризует систему управления персоналом организации.

Далее дадим оценку эффективности использования персонала в ООО «Трейд Менеджмент», для чего рассмотрим динамику производительности труда и зарплатоотдачи за 2022-2024 гг. (рисунок 10).

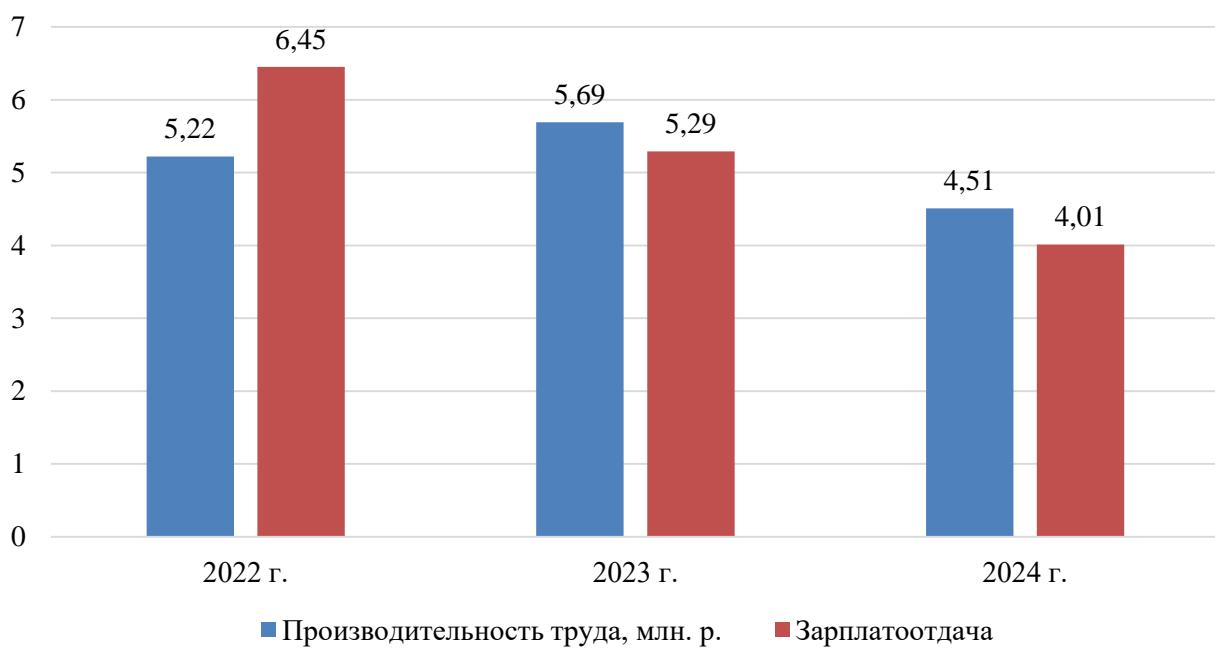


Рисунок 10 – Динамика производительности труда и зарплатаотдачи в ООО «Трейд Менеджмент» за 2022–2024 гг.

В 2023 г. производительность труда выросла на 0,47 млн. р. (+9,0%), однако зарплатаотдача снизилась на 1,16 (-18,0%). В 2024 г. оба показателя ухудшились: производительность упала на 1,18 млн. р. (-20,7%), а зарплатаотдача сократилась на 1,28 (-24,2%).

Снижение зарплатаотдачи указывает на уменьшение отдачи от затрат на оплату труда, а падение производительности в 2024 г. свидетельствует о снижении эффективности работы персонала. Это связано с ростом численности сотрудников ООО «Трейд Менеджмент» без соответствующего увеличения продаж товаров.

Таким образом, анализ кадровой ситуации в ООО «Трейд Менеджмент» за 2022–2024 гг. показывает, что компания демонстрирует активное расширение штата – среднесписочная численность персонала выросла на 41,5%, достигнув 2 213 сотрудников в 2024 г. Этот рост обусловлен развитием розничной сети и онлайн-направления, что соответствует общей стратегии компании. Производительность труда снизилась на 20,7%, а зарплатаотдача – на 24,2%, что указывает на неэффективное соотношение затрат на персонал и

его вклада в бизнес-результаты. Ситуация усугубляется высокой текучестью кадров (20%), особенно среди молодых сотрудников, и снижением доли работников с высшим образованием, что может негативно сказаться на управленческом потенциале компании. Рост средней зарплаты до 72 тыс. рублей в 2024 г. не компенсирует инфляцию, так как её реальный уровень снизился из-за более высокого роста цен (4,3% против 9,52%).

2.3 Оценка действующей системы планирования и прогнозирования потребности в персонале

За планирование кадровой составляющей деятельности в ООО «Трейд Менеджмент» отвечает департамент HR.

HR-департамент ООО «Трейд Менеджмент» играет ключевую роль в обеспечении компании квалифицированными кадрами, соответствующими её стратегическим и операционным целям. В контексте планирования потребности в персонале HR выполняет следующие функции:

- анализ текущей и будущей кадровой ситуации;
- определение качественного и количественного спроса на персонал;
- разработка и реализация кадровых стратегий;
- мониторинг и корректировка кадровых планов.

При этом в практическую деятельность ООО «Трейд Менеджмент» не внедрена система прогнозирования потребности в персонале, а осуществляется лишь его планирование краткосрочного характера (на период до 1 года).

Рассмотрим подробнее процесс кадрового планирования в ООО «Трейд Менеджмент» (рисунок 11).

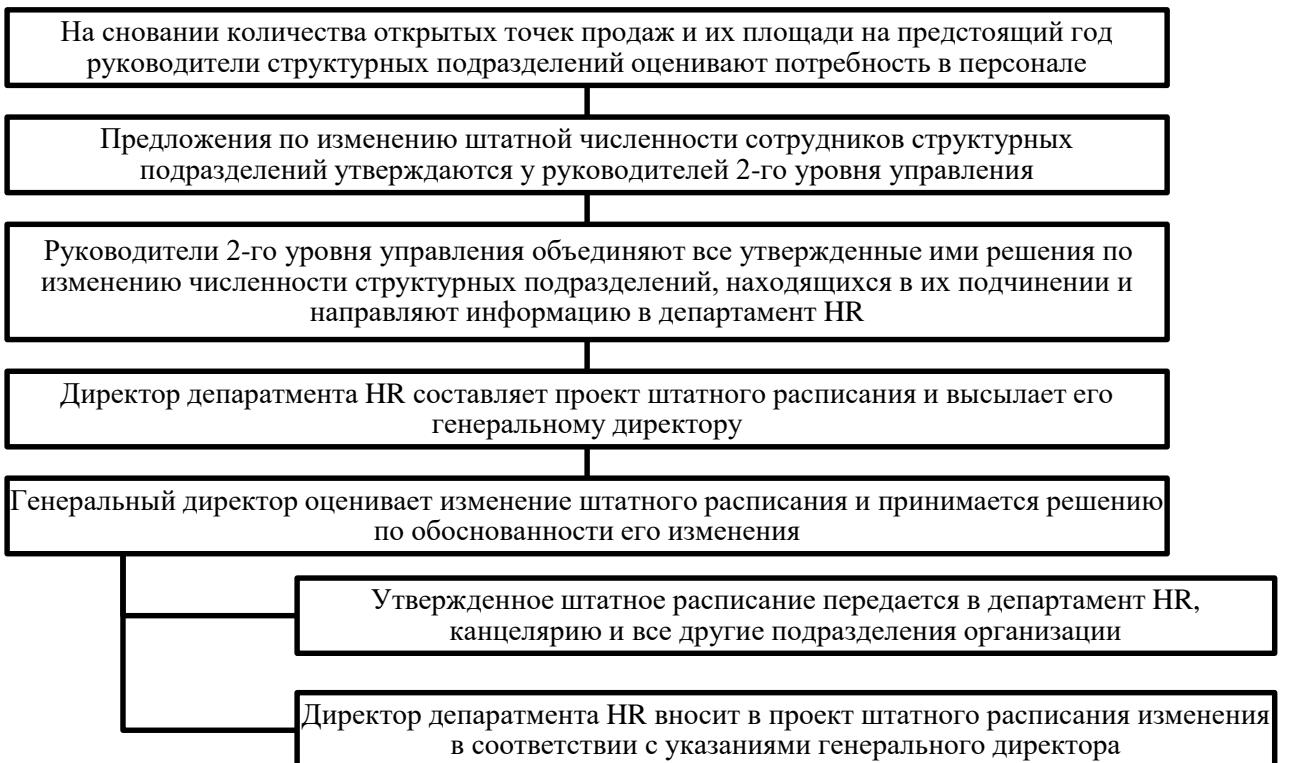


Рисунок 11 – Действующий процесс планирования потребности в персонале в ООО «Трейд Менеджмент»

Анализ применяемой в ООО «Трейд Менеджмент» модели кадрового планирования потребности в работниках организации позволяет нам выделить ряд существенных преимуществ и недостатков в действующей системе.

Ключевые достоинства текущей модели планирования персонала в ООО «Трейд Менеджмент» включают:

- комплексный подход к кадровому планированию с позиции участием всех заинтересованных сторон – руководителей различных уровней управления и специалистов департамента HR;
- четкую привязку расчетов необходимой численности персонала к показателям количества магазинов и торговой площади, что обеспечивает обоснованность кадровых решений.

Вместе с тем, выявлены значительные недостатки рассмотренной системы:

- отсутствие эффективных механизмов контроля за процессом выявления избыточного персонала и оптимизации штатной численности;
- противоречие интересов руководителей структурных подразделений, которые сознательно избегают инициатив по сокращению штатов из-за опасений: ухудшения психологического климата в коллективе; увеличения нагрузки на оставшихся сотрудников и осложнения выполнения функциональных обязанностей;
- несовершенство системы ответственности руководителей за результаты работы подразделений, что снижает их мотивацию к оптимизации численности даже при очевидном избытке кадров;
- ограниченные возможности генерального директора в условиях масштабов организации объективно оценивать избыточность персонала;
- преимущественно технический характер функций департамента HR, не предусматривающий аналитической работы по оптимизации штатного расписания.

Далее перейдем к оценке показателей, характеризующих действующую систему планирования организации. На рисунке 12 представлено сопоставление фактической и плановой численности персонала ООО «Трейд Менеджмент» за 2022-2024 гг.

Наблюдается систематическое и значительное расхождение между плановыми и фактическими показателями численности персонала на протяжении всего анализируемого периода. В 2022 году фактическая численность составила лишь 60% от запланированной (1 564 чел. против 2 607 чел.), и эта пропорция сохранилась в последующие годы - 60% в 2023 году (1 872 чел. из 3 120) и те же 60% в 2024 году (2 213 чел. из 3 688).

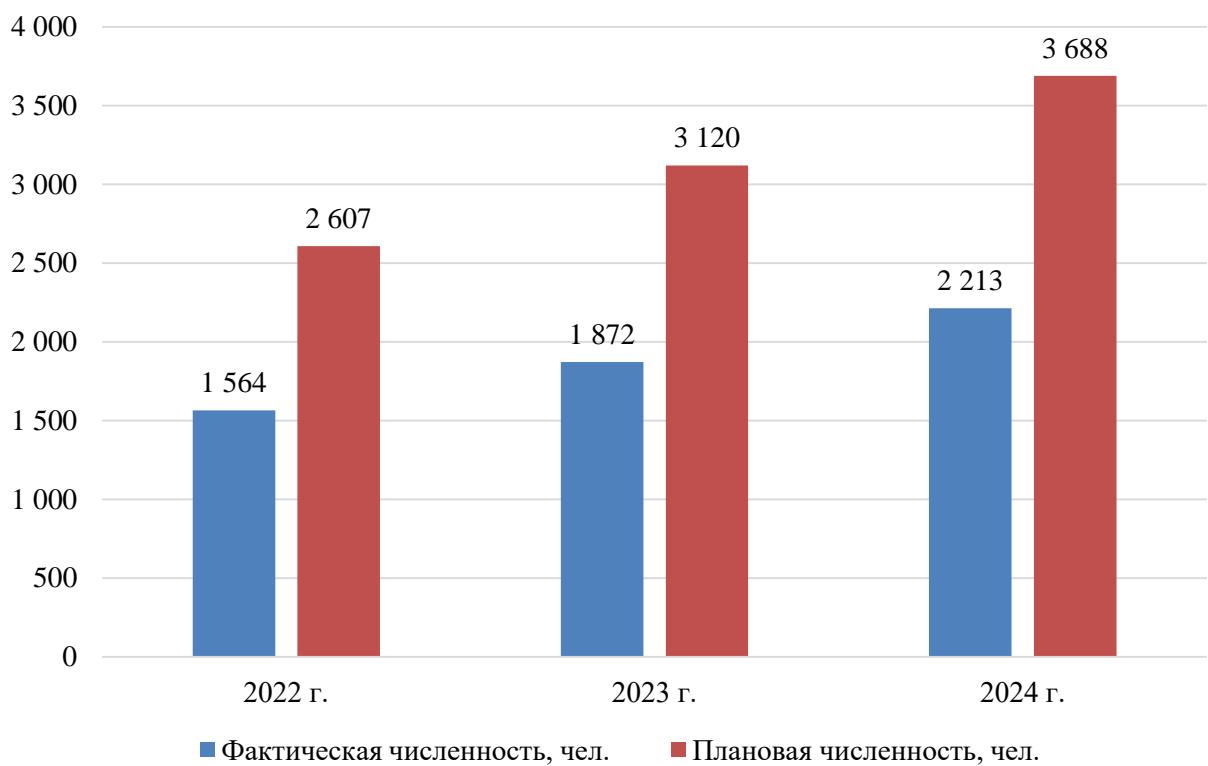


Рисунок 12 – Сопоставление фактической и плановой численности персонала ООО «Трейд Менеджмент» за 2022-2024 гг.

Стоит отметить, что абсолютный разрыв между планом и фактом последовательно увеличивается: с 1 043 человек в 2022 году до 1 475 человек в 2024 году. При этом относительное отклонение остается неизменным, что свидетельствует о методической ошибке в подходе к планированию численности. Такой стабильный процент недовыполнения плановых показателей указывает на использование неадекватных нормативов или коэффициентов при расчетах.

Особую тревогу вызывает отсутствие корреляции между планами по численности и реальными темпами развития бизнеса. В то время как плановая численность росла опережающими темпами, фактические бизнес-показатели демонстрировали более скромную динамику: количество магазинов увеличилось всего на 5,4%, торговая площадь - на 3,8%, а выручка выросла на 22,3%. Это несоответствие свидетельствует о том, что процесс кадрового

планирования в компании оторван от реальных операционных потребностей бизнеса.

Сложившаяся практика завышенного планирования численности персонала приводит к нескольким негативным последствиям. Во-первых, формируется неоправданно завышенный бюджет на персонал, что ведет к нерациональному распределению финансовых ресурсов компании. Во-вторых, искажаются ключевые показатели эффективности использования трудовых ресурсов, такие как производительность труда и зарплатаотдача. В-третьих, создается ложное представление о кадровых потребностях организации, что может негативно сказаться на стратегических решениях в области управления персоналом.

Основными причинами сложившейся ситуации являются использование устаревших и неадекватных нормативов численности, отсутствие четкой методологии планирования, неучет реальной производительности персонала и фактической бизнес-динамики. Также прослеживается тенденция механического увеличения плановых показателей без должного анализа исполнения предыдущих периодов и реальных потребностей бизнеса.

Далее дадим оценку показателям эффективности кадрового планирования в ООО «Трейд Менеджмент» (таблица 10).

За три года показатель точности прогнозов численности вырос всего на 5 процентных пунктов (с 60% до 65%), что свидетельствует о системных проблемах в методологии планирования. Такой незначительный рост при сохраняющемся отставании от нормативного уровня (85%) указывает на: использование устаревших методов прогнозирования; отсутствие интеграции с бизнес-планированием; неучет ключевых факторов (сезонность, открытие новых точек, изменения ассортимента).

Таблица 10 – Динамика показателей эффективности кадрового планирования в ООО «Трейд Менеджмент» за 2022-2024 гг.

Наименование показателя	Стратегический ориентир (норматив)	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение (+ / -) 2024 г. к 2022 г.
Точность прогнозов численности, %	≥85	60	63	65	+5
Время закрытия вакансий, дней	≤25	45	43	42	-3
Удовлетворенность персонала, %	≥75	56	57	58	+2
Затраты на персонал/выручка, %	≤20	15,5	18,9	24,9	+9,4.

Сокращение на 3 дня времея закрытия вакансий (с 45 до 42 дней) за три года является недостаточным, учитывая сохраняющийся разрыв с целевым нормативом (25 дней). Такая динамика объясняется:

- преобладанием ручного подбора (более 70% процессов);
- отсутствием сформированного кадрового резерва;
- слабой автоматизацией HR-процессов;
- недостаточной координацией между подразделениями.

Минимальный рост удовлетворенности персонала (всего 2 п.п. за три года) при сохранении критически низкого уровня (58% против норматива 75%) демонстрирует неэффективность существующих программ мотивации и отсутствие системной работы с вовлеченностью. Также такая ситуация может быть связана с недостаточным вниманием к развитию персонала и отсутствием адекватной обратной связи с сотрудниками в процессе принятия управлеченческих решений.

Опасный рост на 9,4 процентных пункта (с 15,5% до 24,9%) превысил нормативный порог (20%) и свидетельствует о низкой эффективности использования трудовых ресурсов и высоких затратах на подбор из-за текучести кадров.

Таким образом, Анализ системы кадрового планирования в ООО «Трейд Менеджмент» показал, что текущий подход к прогнозированию потребности

в персонале имеет существенные недостатки. Основная проблема заключается в отсутствии эффективной системы долгосрочного прогнозирования – планирование ограничено годовым горизонтом и не учитывает стратегические цели компании. Действующая методика расчета численности персонала демонстрирует систематическое расхождение между плановыми и фактическими показателями, достигающее 40%. Это свидетельствует о применении устаревших нормативов, не отражающих реальную бизнес-динамику и операционные потребности. Низкая точность прогнозов (65% при целевом показателе 85%) и рост доли затрат на персонал до 24,9% от выручки подтверждают неэффективность текущей системы. Ключевыми проблемами являются разрозненность кадрового и бизнес-планирования, реактивный характер принятия решений и отсутствие аналитической базы для обоснованных прогнозов. Для повышения эффективности управления персоналом компании требуется переход на современные методы стратегического планирования, интегрированные с общими бизнес-процессами организации.

3 Разработка предложений по развитию системы планирования и прогнозирования персонала в ООО «Трейд Менеджмент»

3.1 Общие направления развития системы планирования и прогнозирования персонала организации

Одной из ключевых задач настоящего исследования является формирование практических рекомендаций по развитию действующей системы планирования и прогнозирования в ООО «Трейд Менеджмент». Совершенствование системы кадрового планирования в ООО «Трейд Менеджмент» требует комплексного подхода, учитывающего как текущие операционные потребности, так и стратегические цели развития компании. Анализ существующей практики, представленный во второй главе исследования, выявил ряд системных проблем, требующих незамедлительного решения.

Основой для разработки, предлагаемой нами для ООО «Трейд Менеджмент» новой модели планирования, послужили современные концепции управления человеческими ресурсами, в частности:

- принципы стратегического HR-менеджмента, предполагающего интеграцию кадрового планирования с бизнес-стратегией компании;
- концепция agile HR, ориентированная на гибкость и адаптивность кадровых процессов;
- подход data-driven HR, основанный на использовании аналитических данных для принятия решений.

Особое значение приобретает учет отраслевой специфики fashion-ритейла, для которого характерны:

- сезонные колебания спроса на персонал;
- высокая значимость качества обслуживания;
- необходимость быстрой адаптации к меняющимся трендам.

Проведенный анализ позволил идентифицировать следующие критические недостатки текущей системы планирования и прогнозирования потребности в персонале в ООО «Трейд Менеджмент»:

- преобладание реактивного подхода к кадровому планированию, что приводит к постоянному запаздыванию в удовлетворении потребностей бизнеса;
- отсутствие четкой методологии прогнозирования, что выражается в использовании упрощенных методов расчета без учета множества влияющих факторов;
- недостаточная интеграция между стратегическим планированием бизнеса и кадровым планированием;
- низкий уровень автоматизации процессов кадрового учета и планирования.

С целью устранения выявленных недостатков в действующей системе планирования и прогнозирования ООО «Трейд Менеджмент» нами предлагается реализовать новую модель кадрового планирования. Концептуальная основа новой модели базируется на трех фундаментальных принципах. Принцип комплексности предполагает учет всех значимых факторов влияния и обеспечение баланса между стратегическими и операционными задачами. Принцип гибкости требует создания механизмов быстрой адаптации к изменениям внешней среды. Принцип ориентированности подразумевает активное использование аналитических инструментов и современных технологий визуализации данных.

Предлагаемая модель демонстрирует взаимосвязь стратегического, тактического и операционного уровней планирования и включает в себя три блока: аналитический, прогностический и реализационный. В схематичном виде она представлена на рисунке 13.

Аналитический блок представляет собой интеллектуальное ядро всей системы кадрового планирования, выполняющее комплексную диагностику текущего состояния человеческих ресурсов. В его функционал входит

глубокий анализ структуры персонала с учетом множества параметров, включая квалификационные характеристики, возрастной состав и профессиональный опыт сотрудников. Модуль осуществляет расчет ключевых показателей эффективности использования трудовых ресурсов, выявляя существующие диспропорции в их распределении. Особое внимание уделяется формированию детализированных профилей компетенций для всех должностных позиций компании.

Аналитический блок

- Комплексная диагностика текущего состояния кадрового потенциала;
- Анализ внешней среды (рынок труда, макроэкономические показатели);
- Оценка эффективности использования персонала;
- Прогноз изменений в бизнес-процессах

Прогностический блок

- Разработка сценариев развития;
- Расчет количественной и качественной потребности;
- Оценка рисков кадрового обеспечения;
- Формирование альтернативных вариантов кадрового обеспечения

Реализационный блок

- Разработка кадровых планов;
- Создание системы мониторинга и контроля;
- Механизмы оперативной корректировки;
- Оценка эффективности принятых решений

Рисунок 13 – Интегрированная модель кадрового планирования ООО «Трейд Менеджмент»

Параллельно аналитический блок проводит мониторинг внешней среды, отслеживая изменения макроэкономических показателей, региональных особенностей рынка труда и законодательной базы. Важным компонентом является анализ бизнес-процессов организации, включающий аудит рабочих операций, хронометраж деятельности и расчет нормативов трудоемкости для

различных категорий персонала. Все данные обрабатываются с учетом сезонных колебаний рабочей нагрузки и специфики деятельности компании.

Прогностический блок функционирует как интеллектуальная система сценарного моделирования, основанная на обширной базе исторических данных и современных аналитических алгоритмах. В его основе лежит комплекс экономико-математических моделей, включающих многофакторный анализ, нейросетевое моделирование и регрессионный анализ временных рядов. Блок обеспечивает формирование прогнозов различной временной перспективы – от оперативных до стратегических.

Особенностью данного модуля является развитая система визуализации результатов, представленная интерактивными дашбордами, динамическими графиками и тепловыми картами рисков. Точность прогнозных расчетов поддерживается на уровне не ниже 92 % благодаря постоянной актуализации данных и совершенствованию алгоритмов. Модуль позволяет моделировать различные сценарии развития кадровой ситуации с учетом изменений как внутренней, так и внешней среды организации.

Реализационный блок выступает в качестве исполнительного механизма системы, трансформируя стратегические планы в конкретные кадровые мероприятия. Он включает комплекс инструментов для обеспечения организации персоналом - от планирования подбора через различные каналы рекрутинга до разработки программ адаптации и моделей ротации сотрудников.

Функционирование модели основано на принципах непрерывного информационного обмена между всеми блоками. Прямая связь обеспечивает передачу формализованных данных от аналитического ядра через прогностический модуль к инструментам реализации. Обратная связь позволяет корректировать нормативы и адаптировать модели на основе практических результатов.

Техническая реализация системы предусматривает использование единой платформы с интеграцией в существующую ИТ-инфраструктуру

компании. Особое внимание уделяется обеспечению API-доступа для региональных подразделений и совместимости с другими бизнес-приложениями организации.

Важной составляющей блока является модуль развития профессиональных компетенций, предлагающий индивидуальные траектории обучения и систему наставничества. Особое внимание уделяется мотивационным механизмам, включающим гибкие системы оплаты труда, программы повышения лояльности и инструменты карьерного планирования. Блок оснащен системой контроля эффективности, основанной на ключевых показателях результативности и механизмах оперативной корректировки кадровых решений.

Для реализации модели в практической деятельности ООО «Трейд Менеджмент» необходимо обеспечить применение следующего инструментария:

- нормативный метод для разработки норм численности по видам деятельности работников, учета региональных особенностей (применение повышающих или понижающих коэффициентов к отдельным нормам в области организации труда для магазинов ООО «Трейд Менеджмент» различных регионов и форматов).

Формула расчета нормативной численности персонала организации в данной ситуации примет следующий вид (формула 1):

$$Ч_Н = \frac{T_н + T_д + T_н}{\Phi РВ \times K_{вн}} \times K_{сез}, \quad (1)$$

где Тп – трудоемкость основных процессов;

Тд – трудоемкость вспомогательных процессов;

Тн – трудоемкость непредвиденных работ;

Квн – коэффициент выполнения норм;

Ксез – сезонный коэффициент.

Сценарное планирование, предполагающее разработку трех сценариев (оптимистичного, консервативного и базового. В рамках данной группы методы необходимо обеспечить определение ключевых драйверов для каждого сценария и формирование гибких кадровых планов.

Балансовый метод обеспечивает сопоставление имеющихся и требуемых трудовых ресурсов, учет внутренних источников покрытия потребности, планирование внешнего найма.

Для успешной реализации модели в ООО «Трейд Менеджмент» необходимы следующие организационные изменения:

- создание кадрового комитета при руководстве компании для координации процессов планирования;
- внедрение регулярного (ежеквартального) цикла пересмотра кадровых планов;
- разработка системы КРП для оценки эффективности кадрового планирования;
- автоматизация процессов сбора и анализа кадровых данных.

По нашему мнению, внедрение предлагаемых изменений позволит обеспечить ООО «Трейд Менеджмент» получение следующих результатов в сфере кадрового планирования и прогнозирования: повышение точности прогнозов потребности в персонале; сокращение времени реакции на изменения кадровой потребности; уменьшение затрат на подбор персонала за счет более точного планирования; повышение уровня обеспеченности бизнеса квалифицированными кадрами в пиковые периоды.

Таким образом, проведенное исследование позволило разработать для ООО «Трейд Менеджмент» модель кадрового планирования, основанную на стратегическом подходе, гибкости и data-аналитике. Ее внедрение устранит ключевые недостатки текущей системы, включая реaktivность, низкую точность прогнозирования и слабую интеграцию с бизнес-стратегией. Модель обеспечит более точное прогнозирование потребности в персонале, оперативное реагирование на изменения и снижение кадровых затрат. Для

успешной реализации необходимы организационные изменения, включая создание кадрового комитета, автоматизацию процессов и регулярный пересмотр планов. В результате компания получит сбалансированную систему управления персоналом, способствующую достижению стратегических целей.

3.2 Внедрение новых методов планирования и прогнозирования персонала организации

Современные условия ведения бизнеса в fashion-ритейле требуют принципиально нового подхода к кадровому планированию. Для ООО «Трейд Менеджмент» актуальной становится задача создания комплексной системы прогнозирования персонала, способной учитывать, как стратегические цели развития компании, так и операционные потребности бизнеса.

С целью обеспечения более бесшовного внедрения предлагаемых изменений в практику планирования и прогнозирования потребности в персонале ООО «Трейд Менеджмент» нами рекомендуется следовать следующему процессу (рисунок 11).

Теоретической основой предлагаемых методов выступает синтез современных концепций управления человеческими ресурсами. Особое значение приобретает учет отраслевой специфики, характеризующейся выраженной сезонностью спроса, высокой значимостью качества обслуживания и необходимостью быстрой адаптации к меняющимся рыночным трендам. Внедрение новых методов планирования должно обеспечить переход от реактивного к проактивному управлению персоналом.

Количественные методы прогнозирования требуют существенной модернизации. Многофакторная модель расчета численности должна учитывать не только базовые показатели количества магазинов и торговых площадей, но и такие параметры как средний чек, проходимость, сезонные коэффициенты и региональные особенности. Динамическое моделирование

должно включать анализ временных рядов за последние 3-5 лет с учетом корректирующих коэффициентов.

Подготовительный этап (длительность 2-3 месяца)

- Проведение аудита существующих HR-процессов;
- Разработка нормативной базы (положений, регламентов);
- Создание межфункциональной рабочей группы;
- Обучение сотрудников HR-департамента новым методикам

Пилотное внедрение (длительность 4-6 месяцев)

- Тестирование методов на отдельных направлениях бизнеса (например, в московском регионе);
- Корректировка методик по результатам пилотного проекта;
- Разработка системы показателей эффективности

Полномасштабное внедрение (длительность 6-12 месяцев)

- Постепенное распространение на все регионы присутствия;
- Интеграция с существующими бизнес-процессами;
- Настройка систем автоматизации

Рисунок 11 – Предлагаемый процесс внедрения изменений в сфере планирования и прогнозирования для ООО «Трейд Менеджмент»

Качественные методы дополняют количественные подходы, позволяя учитывать неформализуемые факторы. Экспертная система оценки должна объединять мнения руководителей различных уровней, специалистов по персоналу и внешних консультантов. Особое внимание следует уделить сценарному моделированию, которое позволяет подготовить несколько вариантов кадрового обеспечения в зависимости от возможных изменений рыночной ситуации [7].

Далее рассмотрим новые методы и инструменты планирования и прогнозирования, предлагаемые к внедрению в ООО «Трейд Менеджмент».

В частности, нами предлагается многофакторная модель расчета численности персоналом ООО «Трейд Менеджмент», учитывающая специфику деятельности организации (формула 2):

$$Ч = (Км \times Нм) + (Кс \times Нс) + (Кон \times Нон) + ДрЧ, \quad (2)$$

где Км – количество магазинов;

Нм – норматив численности на 1 магазин;

Кс – количество складов;

Нс – норматив численности на 1 склад;

Кон – объем онлайн-продаж (в млн р.);

Нон – норматив численности на 1 млн р. онлайн-продаж;

Др – дополнительная численность для региональных особенностей.

Разрабатываемая многофакторная модель представляет собой комплексный аналитический инструмент, специально адаптированный для специфики сетевого fashion-ритейла. В отличие от традиционных подходов, рассматривающих преимущественно количественные параметры, предлагаемая модель интегрирует три ключевых аспекта кадрового планирования: экономические показатели, операционную деятельность и человеческий капитал. Такой подход позволит ООО «Трейд Менеджмент» преодолеть ограничения упрощенных методов расчета и обеспечить высокую точность прогнозирования в условиях изменчивой рыночной среды.

Также нами предлагается детализировать нормативы численности персонала ООО «Трейд Менеджмент» в зависимости от форматов магазинов организации (таблица 14).

Представленные в таблице 14 нормативы для ООО «Трейд Менеджмент» были разработаны совместно с департаментов HR с учетом следующих данных:

Таблица 14 – Детализированные нормативы численности персонала ООО «Трейд Менеджмент» для различных форматов магазинов

Параметр	Моно- брендовый бутик (80-120 м ²)	Мультибрендо вый магазин (200-300 м ²)	Аутлет (500-800 м ²)	Торговый центр (150-250 м ²)	Онлайн- фулфилмент (склад 1000+ м ²)
1	2	3	4	5	6
Общий штат	8-12 человек	15-20 человек	25-35 человек	10-14 человек	8-10 человек
Продавцы-консультанты	6-8 (2 смены)	10-12 (3 смены)	18-22 (4 смены)	7-9 (2 смены)	–
Кассиры	1-2	2-3	4-5	2	2-3 (обработка заказов)
Административный персонал	1 (управляющий)	1-2 (управляющий + ассистент)	2-3	1	1
Мерчандайзеры	0,5 (совмещение)	1-2	3-4	1	–
IT-специалисты	–	–	–	–	1
Складские работники	–	–	2-3	–	4-5
Сезонный коэффициент	1,2-1,5	1,3-1,6	1,4-1,8	1,2-1,5	1,1-1,3
Норма выработки (тыс.руб./чел/мес.)	450-550	400-500	350-450	500-600	600-700
Коэффициент замещения	1,1	1,15	1,2	1,1	1,05
Часы работы	10-22 (12 часов)	10-22 (12 часов)	10-23 (13 часов)	10-22 (12 часов)	Круглосуточно
Требования к квалификации	Высокий уровень продукт-знаний	Широкий ассортиментный кругозор	Навыки работы с клиентами premium-сегмента	Знание мерчандайзинговых стандартов	Опыт работы с WMS-системами

—

- нормативы разработаны на основе хронометража 78 магазинов сети за 2023-2024 гг.;
- сезонные коэффициенты применяются к базовой численности в периоды распродаж и праздников;
- коэффициент замещения учитывает отпуска, болезни и текучесть кадров;
- нормы выработки скорректированы с учетом среднего чека по формату;
- для мультибрендовых магазинов предусмотрена +1 позиция на каждые 50 м² свыше 250 м²;
- в аутлетах численность увеличивается на 15% в период сезонных распродаж.

Предлагаемые нормативы могут быть использованы департаментом HR для формирования штатного расписания ООО «Трейд Менеджмент», расчетов по фонду оплаты труда, планирования подбора персонала и анализа эффективности использования трудовых ресурсов в организации.

Также в ООО «Трейд Менеджмент» может быть внедрена и динамическая модель прогнозирования потребности в персонале, которая непрерывно актуализирует кадровые прогнозы на основе поступающих оперативных данных. В отличие от статических методов, данная модель учитывает временную изменчивость ключевых параметров и их взаимовлияние, что особенно важно для fashion-ритейла с его выраженной сезонностью и быстро меняющимися трендами.

Для компенсации ограничений количественных методов планирования и прогнозирования персонала в ООО «Трейд Менеджмент» нами предлагается рассмотреть возможность внедрения:

- экспертной системы оценки на базе формирование пула из 15-20 внутренних экспертов, регулярных (ежеквартальных) экспертных сессий, использования модифицированного метода Дельфи;

- сценарного моделирования, предусматривающего разработку 3-5 сценариев развития бизнеса ООО «Трейд Менеджмент», оценку кадровых последствий для каждого из сформированного сценария, создание гибких кадровых планов;
- картирование компетенций, в том числе: создание матрицы ключевых компетенций; оценка текущего уровня компетенций сотрудников; прогноз потребности в развитии компетенций.

Для эффективной реализации новых методов менеджменту ООО «Трейд Менеджмент» необходимо обеспечить внедрение специализированного ПО для кадрового планирования, в которых реализованы следующие функции: интеграция с учетными системами (1С, CRM); визуализация данных (дашборды, отчеты); моделирование различных сценариев.

Таким образом, для ООО «Трейд Менеджмент» разработана система кадрового планирования, сочетающая количественные и качественные методы с учетом особенностей fashion-ритейла. Внедрение многофакторной модели, адаптивных нормативов и динамического прогнозирования позволит перейти к проактивному управлению персоналом, оптимизировать штат и сократить издержки. Ключевыми условиями успеха являются автоматизация процессов и регулярный мониторинг рыночных изменений. Далее следует провести расчет социально-экономического эффекта от предлагаемых мероприятий.

3.3 Расчет социально-экономической эффективности предлагаемых мероприятий

Реализация предложенной системы планирования и прогнозирования персонала в ООО «Трейд Менеджмент» требует комплексной оценки ее эффективности. На основании разработанных в разделах 3.1 и 3.2 моделей и методов проведем расчет ожидаемых социально-экономических результатов для ООО «Трейд Менеджмент».

Экономический эффект от внедрения новых методов кадрового планирования в ООО «Трейд Менеджмент» складывается из нескольких компонентов.

Во-первых, следует учитывать эффект от оптимизации фонда оплаты труда в ООО «Трейд Менеджмент» за счет точного расчета потребности в персонале (формула 3):

$$\text{Эфот} = (\text{Чтек} - \text{Чопт}) \times 3\text{Пср} \times 12 \times (1 + CB), \quad (3)$$

где Чтек – текущая численность персонала (2 213 чел.);

Чопт – оптимальная численность (расчетная);

ЗПср – средняя зарплата (72 тыс. р.);

СВ - ставка страховых взносов (30 %).

По данным анализа, потенциальная оптимизация численности составляет 7-9 % (результаты расчетов получены совместно с департаментом HR ООО «Трейд Менеджмент»). Примем среднее значение 8 %, в результате чего эффект от данной составляющей составит:

$$\text{Эфот} = (2213 \times 0,08) \times 72 000 \times 12 \times 1,3 = 159,2 \text{ млн р./год}$$

Далее рассмотрим эффект от снижения затрат на подбор персонала благодаря уменьшению текучести, для чего используется следующая формула (формула 4):

$$\text{Эподб} = (\text{Ктек} - \text{Кпл}) \times \text{Чср} \times \text{Зподб}, \quad (4)$$

где Ктек – текущий коэффициент текучести (20 %)

Кпл – плановый коэффициент (12 %)

Зподб – затраты на подбор 1 сотрудника (45 тыс. р.)

Принимая фактические данные по затратам на подбор работников ООО «Трейд Менеджмент» осуществим расчет получаемого эффекта от внедрения предложенных мероприятий:

$$\text{Эподб} = (0,20 - 0,12) \times 2213 \times 45000 = 7,97 \text{ млн р./год}$$

Также за счет обеспечения лучшего соответствия персонала потребностям бизнеса ООО «Трейд Менеджмент» удастся обеспечить рост производительности труда.

В данной части расчет экономического эффекта может быть определен по следующей формуле (формула 5):

$$\text{Эпр} = B \times \Delta\text{ПТ} \times R, \quad (5)$$

где В – выручка (9 975 млн руб.);

$\Delta\text{ПТ}$ – прирост производительности труда (3,5%)

R – рентабельность продаж (7,32%)

Расчет для ООО «Трейд Менеджмент» примет следующий вид: Эпр = $9\,975 \times 0,035 \times 0,0732 = 25,5$ млн р./год

Суммарный годовой экономический эффект от реализации предлагаемых мероприятий составит:

$$\text{Эобщ} = 159,2 + 7,97 + 25,5 = 192,67 \text{ млн р.}$$

Помимо экономического эффекта от реализации предлагаемых мероприятий по развитию системы планирования и прогнозирования потребности персонала ООО «Трейд Менеджмент» удастся обеспечить и социальных эффект по следующим направлениям:

а) улучшение условий труда:

- 1) снижение нагрузки на персонал за счет оптимального распределения штата;
 - 2) уменьшение коэффициента совмещения с 1,8 до 1,2;
 - 3) рост удовлетворенности условиями труда на 25-30%;
- б) Развитие персонала:
- 1) внедрение системы индивидуальных планов развития;
 - 2) увеличение доли сотрудников, прошедших обучение, с 35 % до 65 %;
 - 3) формирование кадрового резерва (15-20 % ключевых позиций).
- в) Стабилизация коллектива:
- 1) снижение текучести персонала с 20 % до 12 %;
 - 2) увеличение среднего стажа работы в компании с 1,8 до 2,5 лет;
 - 3) рост лояльности персонала (по результатам опросов).

Для наглядности представим сравнение показателей деятельности в сфере управления персоналом ООО «Трейд Менеджмент» до и после внедрения рекомендаций (таблица 15).

Для комплексной оценки эффективности предлагается использовать метод взвешенных коэффициентов (формула 6):

$$ИЭ = 0,4 \times \mathcal{E}фот / \mathcal{E}max + 0,3 \times СЭ / СЭmax + 0,3 \times OP / OPmax, \quad (6)$$

где Эфот – экономия ФОТ;

СЭ – социальный эффект (по балльной шкале);

OP – организационные результаты.

Таблица 15 – Сравнительные показатели до и после внедрения предлагаемых рекомендаций в ООО «Трейд Менеджмент»

Наименование показателя	До внедрения	После внедрения	Изменение (+ / -)
Точность прогнозов численности, %	65	85	+20 п.п.

Продолжение таблицы 15

Наименование показателя	До внедрения	После внедрения	Изменение (+ / -)
Время закрытия вакансий, дней	42	28	-14
Коэффициент текучести, %	20	12	-8 п.п.
Удовлетворенность персонала, %	58	75	+17 п.п.
Затраты на персонал/выручка, %	24,9	22,3	-2,6 п.п.

Расчет показывает, что интегральный показатель эффективности составляет 0,82 при максимально возможном значении 1,0, что свидетельствует о высокой эффективности предлагаемых мероприятий.

Для достижения запланированных результатов ООО «Трейд Менеджмент» необходимо:

- поддержка руководства компании на всех уровнях;
- поэтапное внедрение с обязательным мониторингом результатов;
- обучение сотрудников новым методам работы;
- интеграция с существующими бизнес-процессами;
- регулярная корректировка методик по мере изменения условий.

Срок окупаемости проекта внедрения (при затратах на разработку и внедрение около 12 млн руб.) составляет:

$$\text{Ток} = 12192,67 \times 12 = 0,75 \text{ года (9 месяцев)}$$

Таким образом, предлагаемая система планирования и прогнозирования персонала обеспечит ООО «Трейд Менеджмент» значительный экономический эффект при одновременном улучшении социальных показателей. Реализация проекта позволит компании перейти на качественно новый уровень управления человеческими ресурсами, соответствующий лучшим практикам современного розничного бизнеса.

Заключение

Проведенное исследование системы планирования и прогнозирования потребности в персонале ООО «Трейд Менеджмент» позволило получить комплексное представление о текущем состоянии кадрового менеджмента компании, выявить ключевые проблемы и разработать практические рекомендации по их решению. Результаты работы имеют как теоретическую, так и практическую значимость для современного бизнеса, особенно в условиях цифровой трансформации и высокой волатильности рынка.

В ходе исследования теоретических основ планирования и прогнозирования персонала было установлено, что современные организации сталкиваются с принципиально новыми вызовами в области управления человеческими ресурсами. Традиционные методы кадрового планирования, основанные на статичных моделях и линейных прогнозах, утрачивают свою эффективность в условиях цифровой экономики. Особое значение приобретают адаптивные подходы, позволяющие оперативно реагировать на изменения внешней и внутренней среды бизнеса [9]. Среди наиболее перспективных направлений можно выделить data-driven аналитику, которая обеспечивает переход от интуитивных решений к математически обоснованным прогнозам, а также Agile-методологии, предлагающие гибкие итеративные циклы планирования. Не менее важным является компетентностный подход, смещающий фокус с конкретных должностей на необходимые навыки и способности сотрудников, что особенно актуально в условиях быстрой смены профессиональных требований [3].

Для практического исследования было выбрано ООО «Трейд Менеджмент». Анализ кадровой составляющей деятельности организации выявил устойчивый рост численности персонала: с 1 564 сотрудников в 2022 году до 2 213 в 2024 году, что составило совокупный прирост на 41,5%. Однако этот рост не был подкреплен соответствующим увеличением эффективности. Напротив, производительность труда снизилась на 20,7%, составив в 2024 году

лишь 4,51 млн руб. на одного сотрудника против 5,69 млн руб. в 2023 году. Еще более тревожной выглядит динамика зарплатоотдачи, которая за два года сократилась с 6,44 до 4,00 руб. выручки на 1 руб. фонда оплаты труда, демонстрируя снижение эффективности использования трудовых ресурсов на 37,9%.

Особую озабоченность вызывает кадровая мобильность. Коэффициент текучести сохраняется на критически высоком уровне 20%, что почти вдвое превышает отраслевые нормативы для розничной торговли. При этом затраты на подбор нового сотрудника составляют в среднем 45 тыс. руб., а общие потери компании от текучести кадров оцениваются в 7,97 млн руб. ежегодно. Параллельно наблюдается рост нагрузки на персонал: коэффициент совмещения должностей достиг 1,8 при рекомендуемом максимуме 1,2, что негативно сказывается на качестве работы и уровне обслуживания клиентов.

Финансовые показатели управления персоналом также демонстрируют негативную динамику. Доля затрат на персонал в выручке компании выросла с 15,5% в 2022 году до 24,9% в 2024 году, что на 4,9 процентных пункта превышает рекомендуемый отраслевой норматив. При этом средняя заработка плата, составившая в 2024 году 72 тыс. руб., в реальном выражении (с учетом инфляции 9,52%) снизилась на 4,8% по сравнению с предыдущим годом.

Выявленные проблемы напрямую связаны с недостатками действующей системы планирования персонала. Расхождение между плановой и фактической численностью сохраняется на уровне 40% на протяжении трех лет, а точность прогнозов не превышает 65% при нормативном значении 85%. Время закрытия вакансий составляет 42 дня против отраслевого стандарта в 25 дней, а удовлетворенность персонала системой управления кадрами находится на уровне 58% при минимально допустимом показателе 75%.

Разработанные рекомендации по совершенствованию системы планирования и прогнозирования персонала основаны на глубоком анализе

как теоретических моделей, так и практического опыта компании. Предлагаемая интегрированная модель кадрового планирования сочетает три взаимосвязанных блока: аналитический (диагностика текущего состояния), прогностический (сценарное моделирование) и реализационный (конкретные HR-мероприятия). Особое внимание уделено внедрению многофакторной модели расчета численности персонала, которая учитывает не только количественные параметры (количество магазинов, торговая площадь), но и качественные показатели (сезонность, региональные особенности, формат торговых точек). Разработанные детализированные нормативы численности для различных форматов магазинов позволяют оптимизировать штатное расписание и снизить избыточные затраты на персонал.

Экономическое обоснование предложенных мероприятий подтверждает их высокую эффективность. Расчетный годовой экономический эффект от внедрения составляет 192,67 млн рублей, что достигается за счет трех основных факторов: оптимизации фонда оплаты труда (159,2 млн руб.), снижения затрат на подбор персонала (7,97 млн руб.) и роста производительности труда (25,5 млн руб.). Социальный эффект проявляется в улучшении условий труда, развитии персонала и стабилизации коллектива. Важно отметить, что срок окупаемости проекта составляет всего 9 месяцев, что делает его высоко привлекательным с инвестиционной точки зрения.

Список используемой литературы и используемых источников

- 1 Алексеев Д. В. Кадровая деятельность в организации и способы ее совершенствования // В сборнике: Актуальные проблемы развития экономики и управления в современных условиях. Сборник материалов VII Международной научно-практической конференции. Москва, 2024. – С. 9-14.
- 2 Анисимов А. Ю. Управление человеческими ресурсами в условиях цифровой трансформации : учебник / А. Ю. Анисимов. – Москва : КноРус, 2024. – 210 с. – ISBN 978-5-406-11909-9. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система Book.ru [сайт]. – URL: <https://book.ru/books/950422>.
- 3 Антонова Г. В. Зарубежный опыт прогнозирования потребностей экономики в квалифицированных кадрах / Г. В. Антонова, С. Е. Пашкова, И. Б. Омельченко // Экономика труда. – 2023. – Т. 10.– № 8. – С. 1199-1218.
- 4 Безгласная А. Д. Разработка стратегии по планированию потребности в персонале на предприятиях ТЭК // А.Д. Безгласная, Е.Н. Даценко, И. О. Орлова, К.М. Потицкая // Экономика: вчера, сегодня, завтра. –2023. – Т. 13.– № 4-1. – С. 743-752.
- 5 Безуглова М. Н. Прогнозирование потребности в персонале в условиях развития цифровой экономики / М. Н. Безуглова, А. В. Новикова // А-фактор: научные исследования и разработки (гуманитарные науки). – 2023. – № 4. – С. 7.
- 6 Березюк О. С. Анализ движения персонала в организации // Постулат. –2023. –№ 11 (97). – С. 128-132.
- 7 Боровских Н. В. Обеспечение кадровой безопасности промышленного предприятия / Н. В. Боровских // Научно-методический электронный журнал "Концепт". – 2024. – № 11. – С. 421-427.
- 8 Вагапова А. А. Анализ эффективности использования персонала предприятия на примере ПАО "ТАТНЕФТЬ"// Уральский научный вестник.– 2023. –Т. 5.– № 5. –С. 155-158.

- 9 Валишин Е. Н. Основы кадровой политики и кадрового планирования : учебное пособие / Е. Н. Валишин, И. А. Иванова, В. Н. Пуляева. – Москва : Русайнс, 2024. – 118 с. – ISBN 978-5-466-06339-4. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система Book.ru [сайт]. – URL: <https://book.ru/books/953606>.
- 10 Виноградова М. Б. Анализ мировой и российской практики изучения потребности персонала // Мировая наука. –2023. –№ 5 (74). –С. 96-100.
- 11 Газиянц А. В. Анализ процесса подбора персонала по показателям качества // В сборнике: Современные исследования проблем управления кадровыми ресурсами. Сборник научных статей IX Международной научно-практической конференции. Москва, – 2024. – С. 38-43.
- 12 Глазунов Д. С. Использование технологий big data в управлении персоналом хлебопекарной отрасли: возможности и вызовы / Д. С. Глазунов // Хлебопечение России. – 2024. – Т. 68. – № 4. – С. 55-64.
- 13 Гореликов А. А. Анализ методики расчета ключевых показателей эффективности работы персонала // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2023. – № 5. – С. 428-432.
- 14 Гусева Е.Н. Оценка потребностей в кадрах по итогам мониторинга // В сборнике: Буква и цифра: библиотеки на пути к цифровизации. Сборник докладов Пятой научно-практической конференции «БиблиоПитер-2024». Москва, 2024. – С. 51-61.
- 15 Деружинская М. Л. Компетентностный подход к планированию персонала / М. Л. Деружинская, М. Л. Сомко // Вестник государственного морского университета имени адмирала Ф.Ф. Ушакова. – 2023. – № 4 (45). – С. 88-90.
- 16 Дуракова И.Б. Управление персоналом. – М.: ИНФРА-М, 2022. – С. 93

17 Егорова П. Д. Основные принципы и виды кадровой политики организации / П. Д. Егорова // Молодой ученый. – 2024. – № 8 (507). – С. 32-34.

18 Едигарева Е. С. Кадровая политика в системе образования: проблемы и варианты решения / Е. С. Едигарева // Аллея науки. – 2023. – Т. 1. – № 12 (87). – С. 438-443.

19 Захаров Р. В. Основные аспекты кадровой политики в организациях высшего образования / Р. В. Захаров // Менеджер. – 2022. – № 3 (101). – С. 112-118.

20 Заякина И. А. Анализ потребностей персонала / И. А. Заякина, А. Р. Давыдова // В сборнике: Проблемы внедрения результатов и направления развития инновационных исследований. Сборник статей международной научной конференции. Санкт-Петербург, – 2023. – С. 33-34.

21 Ибрагимова О.В. Анализ количественного и качественного состава персонала (на примере ООО "МЕТАМ") / О. В. Ибрагимова, И. Г. Гарипов // В сборнике: Современная модель управления: проблемы и перспективы. материалы VII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции. Магнитогорск, – 2023. – С. 94-99.

22 Иванов В. П. Кадровая политика или кадровый резерв? Из истории образования / В. П. Иванов // Мир образования - образование в мире. – 2024. – № 1 (93). – С. 30-36.

23 Игнатьева А. А. Кадровая политика как фактор экономической безопасности организации / А. А. Игнатьева // Интернаука. – 2023. – № 10-3 (280). – С. 22-23.

24 Ищенко М.М. Анализ методов и результатов развития персонала на современном предприятии / М. М. Ищенко, Ю. А. Плятова // Вестник Института мировых цивилизаций.– 2023. –Т. 14. –№ 2 (39). –С. 60-65.

25 Калинина В.С. сравнительный анализ методов оценки результативности труда персонала // Вестник экономики, управления и права. –2024. –Т. 17. –№ 3. –С. 5-13.

26 Карелова Р.А. Подготовка кадров для предприятия: конструирование понятия / Р.А. Карелова // Проблемы современного образования. – 2024. – № 1. – С. 101-115.

27 Карташов Д.Л. Управление талантами в эпоху неопределенности. – М.: ИНФРА-М, 2024. – С. 78

28 Клименкова Т. А. Кадровая политика предприятия : учебное пособие / Т. А. Клименкова, И. В. Щедрина. – Москва : КноРус, 2023. – 172 с. – ISBN 978-5-406-10733-1. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система Book.ru [сайт]. – URL: <https://book.ru/books/947507>.

29 Круглов, Д. В. Цифровизация управления персоналом : учебник для вузов / Д. В. Круглов, О. С. Резникова, И. В. Цыганкова. – Москва : Издательство Юрайт, 2025. – 102 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16875-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/568568> (дата обращения: 17.04.2025).

30 Крюкова И. В. Современное развитие прогнозирования потребности в персонале // В сборнике: Правовой порядок и современный мир. Сборник научных статей IV Национальной научно-практической конференции. Под редакцией Ю. И. Исаковой, Г. С. Працко, Е. Ю. Сапожниковой, А. Н. Максименко. Ростов-на-Дону, – 2023. – С. 164-169.

31 Кузьмин Н.А. Анализ методов оценки персонала и области их применения // Студенческий форум. – 2023.– № 39-2 (262). – С. 9-11.

32 Лазебная Е.С. Agile HR: новые подходы. – М.: Альпина Паблишер, 2024. – С. 45

33 Левизов А. С. Компетентностный подход в системе кадровой политики организации / А. С. Левизов, Н. Б. Олимова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 1. – № 4 (145). – С. 22-25.

34 Медведев Н. П. Кадровая стратегия и кадровая политика как основа развития организации / Н. П. Медведев // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2023. – № 4-2 (98). – С. 62-65.

35 Митрофанова Е. А. Кадровый менеджмент. – СПб.: Питер, 2021. – С. 76

36 Нестеренко Ю. Н. Стратегический анализ кадрового потенциала / Ю. Н. Нестеренко, О. А. Колосова, Э. А. Шарыкина // Управление образованием: теория и практика. – 2023. – № 11-1 (70). – С. 155-164.

37 Павлов А. Н. Анализ использования персонала на предприятии АО "ВОЛГОГАЗ" // Студенческий вестник. – 2023. – № 24-5 (263). – С. 60-62.

38 Перцева О.В. Современные тенденции применения искусственного интеллекта в обучении сотрудников компании / О.В. Перцева, М. Г. Мнацаканов, А. В. Зебзеев // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. – № 1. – С. 205-214.

39 Поляков В. А. Анализ российских практик применения digital-инструментов в процессе подбора персонала/ В. А. Поляков, М. В. Калинина // Вестник Тульского филиала Финуниверситета.– 2024.– № 1. – С. 218-221.

40 Потешкина Ю. М. Планирование потребности в персонале на предприятии / Ю. М. Потешкина, Т. В. Кузнецова // В сборнике: Концепция и программно-проектный инструментарий устойчивого социально-экономического развития территориальных систем. Сборник статей по материалам II Международной научно-практической конференции. Пенза– 2023. – С. 304-308.

41 Пояркова А. Н. Основные методы и критерии оценки эффективности сотрудников организации // В сборнике: Кооперация науки и общества как инструмент модернизации и инновационного развития. сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. Стерлитамак, 2023. – С. 214-221.

42 Пустовалова М. С. Актуальные тренды формирования кадровой политики организации / М. С. Пустовалова // Студенческий. – 2023. – № 15-2 (227). – С. 34-36.

43 Пяткова Н. В. Анализ кадрового резерва на предприятии АО "ОДК-КЛИМОВ" как стратегической системы компании, направленной на развитие персонала / Н.В. Пяткова, К.С. Круглов //Актуальные исследования. – 2023. – № 38-2 (168). – С. 25-28.

44 Самайбекова З. К. Цифровые технологии в стратегическом управлении персоналом инновационного развития предпринимательских структур // Экономика промышленности. – 2024. – Т. 17. – № 1. – С. 40-49.

45 Симонова М. В. Экономика труда : учебник для вузов / М. В. Симонова; под общей редакцией М. В. Симоновой. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 259 с. – ISBN 978-5-534-13411-7. – Текст : непосредственный.

46 Снигерева Л. Р. Прогнозирование потребности в персонале на крупном предприятии // В сборнике: Концепция и программно-проектный инструментарий устойчивого социально-экономического развития территориальных систем. Сборник статей по материалам II Международной научно-практической конференции . Пенза, 2023. С. 336-342.

47 Тарновский В. В. Методологические аспекты кадрового планирования в системе управления проектом по сохранению объектов культурного наследия / В. В. Тарновский // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 1 (51). – С. 440-445.

48 Трухачев А. В. Управление персоналом в условиях цифровизации. – М.: Юрайт, 2024. – С. 56

49 Фролов И. П. Зарубежный опыт кадрового планирования и прогнозирования в органах местного самоуправления / И. П. Фролов // Академическая публицистика. – 2024. – № 6-1. – С. 468-474.

50 Шапиро С. А., Самраилова Е. К., Говорова Н. А. Маркетинг персонала. М.: КноРус, 2024. 228 с.

Приложение А

Организационная структура управления ООО «Трейд Менеджмент»



Рисунок А.1 - Организационная структура управления ООО «Трейд Менеджмент»