

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 управления кадровым резервом организации

Обучающийся К.С. Баймлер  
(Инициалы Фамилия) (личная подпись)

Руководитель канд. экон. наук, Т.В. Полякова  
(ученая степень (при наличии), ученое звание (при наличии), Инициалы Фамилия)

Тольятти 2025

## **Аннотация**

Актуальность исследования проблемы управления кадровым резервом обусловлена необходимостью подготовки и развития кадров, способных обеспечить долгосрочную конкурентоспособность и устойчивое развитие организаций. В условиях повышенной конкуренции за талантливых специалистов и нестабильности на рынке труда, грамотное управление кадровым резервом становится ключевым фактором не только для обеспечения кадровой устойчивости, но и для создания гибкой системы, способной оперативно реагировать на изменения. Организации, которые не уделяют должного внимания кадровому резерву, рискуют столкнуться с дефицитом квалифицированных работников и трудностями в обеспечении эффективного управления на всех уровнях.

Целью данного исследования является разработка мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом организации для повышения её эффективности и конкурентоспособности.

Объектом исследования является организация ООО «Авто-мс».

Предметом исследования выступают процессы и методы формирования и управления кадровым резервом.

Методологической основой исследования являются различные методы анализа, включая социологические методы (опросы и интервью), аналитический и статистический анализ, а также другие методы.

Работа состоит из введения, трёх основных разделов, заключения и списка используемой литературы.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенных мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в ООО «Авто-мс» и аналогичных организациях, что позволит значительно повысить эффективность их кадрового планирования и управления кадровыми ресурсами.

## **Содержание**

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления кадровым резервом организации.....	7
1.1 Понятие кадрового резерва и его роль в управлении персоналом организаций .....	7
1.2 Этапы и методы формирования кадрового резерва в организации .....	14
2 Оценка управления кадровым резервом организации на примере ООО «Авто-МС».....	26
2.1      Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Авто-МС» .....	26
2.2 Оценка управления кадровым резервом ООО «Авто-МС».....	32
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом организации ООО «Авто-МС».....	48
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом организации ООО «Авто-МС» .....	48
3.2 Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом организации ООО «Авто-МС» .....	57
Заключение .....	62
Список используемой литературы .....	65

## **Введение**

Совершенствование управления кадровым резервом является важным элементом стратегии эффективного функционирования любой организации. В условиях постоянных экономических изменений, технологических инноваций, организациям необходимо не только обеспечивать текущие потребности в кадрах, но и заблаговременно готовить специалистов для выполнения стратегических задач в будущем. Кадровый резерв представляет собой систему, позволяющую организации своевременно реагировать на изменения внешней и внутренней среды, эффективно заполнять ключевые должности и обеспечивать преемственность в управлении.

Актуальность исследования проблемы управления кадровым резервом обусловлена необходимостью подготовки и развития кадров, способных обеспечить долгосрочную конкурентоспособность и устойчивое развитие организаций. В условиях повышенной конкуренции за талантливых специалистов и нестабильности на рынке труда, грамотное управление кадровым резервом становится ключевым фактором не только для обеспечения кадровой устойчивости, но и для создания гибкой системы, способной оперативно реагировать на изменения. Организации, которые не уделяют должного внимания кадровому резерву, рискуют столкнуться с дефицитом квалифицированных работников и трудностями в обеспечении эффективного управления на всех уровнях.

Управление кадровым резервом представляет собой комплекс мероприятий, направленных на выявление, развитие и подготовку сотрудников, которые могут занять ключевые позиции в будущем. Применение системного подхода в управлении кадровым резервом помогает организации не только эффективно управлять текущими кадровыми потребностями, но и создавать гибкие и конкурентоспособные структуры для реализации долгосрочных целей.

Целью данного исследования является разработка мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом организации для повышения её эффективности и конкурентоспособности. Для достижения этой цели в рамках работы решаются следующие задачи:

- изучить теоретические аспекты управления кадровым резервом организации;
- провести оценку управления кадровым резервом организации на примере ООО «Авто-мс»;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом организации ООО «Авто-мс».

Объектом исследования является организация ООО «Авто-мс».

Предметом исследования выступают процессы и методы формирования и управления кадровым резервом.

Методологической основой исследования являются различные методы анализа, включая социологические методы (опросы и интервью), аналитический и статистический анализ, а также методы прогнозирования и системного подхода, которые позволяют получить объективные данные о текущем состоянии системы кадрового резерва и выявить возможности для её совершенствования.

Теоретическую основу исследования составляют работы в области управления персоналом, кадрового обеспечения и стратегического планирования. Также в работе использовались данные бухгалтерской отчетности организации за последние три года.

Работа состоит из введения, трёх основных разделов, заключения и списка используемой литературы.

В первом разделе рассматриваются теоретические аспекты управления кадровым резервом организации. Рассмотрено понятие кадрового резерва и его роль в управлении персоналом организации, а также изучены этапы и методы формирования кадрового резерва в организации.

Во втором разделе исследования оценивается текущее состояние кадрового резерва на примере организации ООО «Авто-мс», выявляются проблемы и резервы улучшения.

В третьем разделе исследования разработаны мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом организации ООО «Авто-мс». Также здесь рассчитана экономическая эффективность предлагаемых мероприятий.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенных мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в ООО «Авто-мс» и аналогичных организациях, что позволит значительно повысить эффективность их кадрового планирования и управления кадровыми ресурсами, а также укрепить кадровую устойчивость и обеспечить бесперебойное функционирование ключевых бизнес-процессов организаций.

# **1 Теоретические аспекты управления кадровым резервом организации**

## **1.1 Понятие кадрового резерва и его роль в управлении персоналом организации**

Кадровый резерв является важной составляющей системы управления персоналом и представляет собой ресурс, необходимый для обеспечения её эффективного функционирования в будущем.

Законодательством не предусмотрено определение кадрового резерва организации, однако в научной литературе существует немало определений кадрового резерва.

Так, В.И. Шарин, Е.А. Шуклина определяют кадровый резерв, как «группы работников предприятия, обладающих обязательными для выдвижения компетенциями и профессиональными качествами, прошедшиими подготовку и готовыми трудиться на более высоких должностях или требующих более высокого профессионального уровня» [27, с. 15].

По мнению В.А. Смирнова, «в российской практике ученые чаще определяют кадровый резерв как группу работников организации, способных эффективно выполнять свои обязанности на новом месте в любой момент времени. Совокупный процесс формирования резерва воспринимается ими как способ работоспособности учреждения наравне с другими кадровыми технологиями» [19].

Особое внимание в данном случае стоит уделить А. Я. Кибанову, он говорит о кадровом резерве, как «о работниках организаций с необходимыми знаниями и умениями, готовым отвечать на новые вызовы в работе» [9, с. 109]. По его мнению, «кадровый резерв, а также система стимулирования сотрудников, несомненно, должны изучаться как часть стратегии управления персоналом, с чем нельзя не согласиться» [9, с. 109].

А.А. Манежнова, А.Г. Коробов в своем исследовании приводят определение профессора А.И. Турчинова, который дает следующее определение: «кадровый резерв – это специально сформированная на основе установленных критериев группа перспективных работников, обладающих необходимыми для выдвижения профессиональными, деловыми, личностными и морально-этическими качествами, положительно проявивших себя на занимаемых должностях, прошедших необходимую подготовку и предназначенных для замещения определенных должностей в организации» [13, с. 695].

Э.М. Абдулхаирова, Бекирова С.Э. предлагают следующее определение кадрового резерва: «Кадровый резерв – это система отобранных сотрудников, обладающих потенциалом для последующего продвижения по карьерной лестнице и замещения должностей, которые могут быть вакантными по разным причинам, включая выход на пенсию, увольнение, болезнь или переход в другую организацию» [1, с. 148]. Данное определение акцентирует внимание на подготовке сотрудников для замещения важных должностей и стабильности организации через создание преемственности.

А.В. Пеша, М.Н. Шавровская полагают, что «кадровый резерв – это специально отобранная группа сотрудников, подготовленных для занятия ключевых и управленческих должностей в будущем. Его цель – обеспечение преемственности кадров, устойчивости функционирования организации в условиях изменений внешней и внутренней среды» [14, с. 15].

Ю.А. Попов, считает, что «кадровый резерв – это группа менеджеров и специалистов, обладающих определенными способностями, отвечающими требованиям, предъявляемым к должностям того или иного уровня, прошедших отбор и систематический целевой уровень квалификационного обучения» [15, с. 245].

По мнению автора, «создание кадрового резерва преследует несколько целей:

- обеспечение непрерывности управления при минимальных временных и денежных потерях в ходе кадровой смены;
- сокращение времени адаптации специалиста к новой должности; – перенос процесса замены руководителей и специалистов на плановую основу;
- выявление перспективных сотрудников среди уже зарекомендовавших себя лиц, знающих специфику деятельности организации и адресное вложение средств в их направленное обучение» [15, с. 245].

Следовательно, в научной литературе существует несколько подходов к формированию определения кадрового резерва, каждый из которых отражает специфические аспекты и цели его создания. Можно выделить следующие основные подходы:

- компетентностный подход, который акцентирует внимание на наличие у работников специфических компетенций и профессиональных качеств, которые обеспечивают их готовность к выдвижению на более высокие должности;
- подход, ориентированный на преемственность рассматривает кадровый резерв, как инструмент обеспечения преемственности кадров и долгосрочной стабильности организации;
- подход, ориентированный на замещение вакансий акцентирует внимание на функциональной роли кадрового резерва в обеспечении оперативной кадровой гибкости и замещении ключевых позиций при необходимости;
- многофакторный подход. подчеркивает важность комплексной оценки кандидатов, включая их личностные и моральные качества, что важно для успешной работы в организации.

Научные подходы к определению кадрового резерва различаются в зависимости от акцентов на тех или иных характеристиках, таких как

профессиональная подготовка, личностные качества или способность к преемственности и замещению вакансий. Каждый из этих подходов отражает важность кадрового резерва как ключевого элемента системы управления персоналом, направленного на стратегическое развитие и долгосрочную устойчивость организации.

Можно сделать вывод, что кадровый резерв – это группа работников организации, которые обладают необходимыми профессиональными, деловыми и личностными качествами, прошли специализированную подготовку и готовы в любой момент занять более высокие или ключевые должности. Система кадрового резерва направлена на обеспечение преемственности кадров и оперативное решение задач по замещению вакансий, что способствует стабильности и устойчивости функционирования организации в условиях изменений внешней и внутренней среды. Кадровый резерв служит не только для удовлетворения текущих кадровых потребностей, но и как основа для стратегического планирования кадровых ресурсов в долгосрочной перспективе.

В соответствии с различными подходами к классификации кадрового резерва, выделяют несколько видов, каждый из которых имеет свою цель и задачи, направленные на обеспечение эффективного функционирования и развития организации. «Кадровый резерв (профессиональный резерв) имеет возможность быть как внутренним, так и внешним. Внешний резерв представляет собой базу анкет резервистов, которые отвечают запрашиваемым и могут в любой момент быть приглашенными на появившуюся вакансию. Данные базы быстро меняются, так как кандидаты имеют быстрый рост по карьерной лестнице или меняют направления трудовой деятельности» [1, с. 149].

По виду деятельности выделяют следующие виды кадрового резерва:

- резерв развития – формируется для сотрудников, которые готовятся занять должности, связанные с новыми направлениями деятельности организации, такими как диверсификация производства, выпуск

новых товаров или освоение новых рынков. Работники из этого резерва направлены на стратегическое расширение и развитие компании, обеспечивая её рост и адаптацию к изменениям внешней среды;

- резерв функционирования предназначен для замещения текущих вакансий и обеспечения стабильного функционирования предприятия в условиях оперативных изменений. Он включает в себя работников, которые могут быть быстро переведены на вакантные должности для поддержания нормальной работы организации [20, с. 328].

Виды кадрового резерва по времени назначения представлен на рисунке 1.



Рисунок 1 – Виды кадрового резерва по времени назначения [2, с. 9], [16, с. 28]

Стратегический резерв позволяет организации оперативно реагировать на ключевые изменения, связанные с реализацией значимых проектов. Стратегический резерв используется для проектов, существенно влияющих на стоимость и позицию организации на рынке. Отличительные особенности стратегического резерва включают высокую мобильность, активность и лучшие результаты оценки кандидатов [4, с. 85].

Перспективный резерв включает в себя работников, готовящихся занять должности в ближайшие 1–3 года. Данные кандидаты имеют высокий

потенциал для роста и развития, отличаются хорошими результатами в своей текущей деятельности и выраженной профессиональной специализацией. Такой резерв помогает обеспечить будущее развитие организации, подготавливая её к замещению ключевых должностей в долгосрочной перспективе.

Оперативный резерв создается для быстрого замещения вакансий в случае неотложной необходимости, например, при болезни или увольнении ключевого сотрудника. Работники оперативного резерва обладают высоким уровнем профессиональной подготовки, дисциплины и лояльности. Оперативный резерв используется для быстрого восполнения кадрового дефицита и обеспечения бесперебойной работы.

Роль кадрового резерва в управлении персоналом организации заключается в его способности решать несколько важных задач, которые обеспечивают стабильность организации. Данные задачи перечислены на рисунке 2.

Кадровый резерв позволяет гарантировать, что ключевые должности в организации будут заняты квалифицированными специалистами, что помогает избежать перерывов в работе и минимизировать негативные последствия для бизнеса в случае ухода или отсутствия важного сотрудника. Наличие кадрового резерва позволяет оперативно заполнять вакансии и справляться с изменениями в структуре организации. Без кадрового резерва организация подвергается рискам потери ключевых сотрудников и нарушению бизнес-процессов. Наличие заранее подготовленных кандидатов помогает снизить вероятность таких рисков. Сотрудники, включённые в кадровый резерв, видят, что организация заинтересована в их карьерном росте и развитии, что способствует повышению их мотивации и лояльности. Они чувствуют себя более ценными для компании и склонны работать более продуктивно [3].

Благодаря кадровому резерву организация может сократить расходы на рекрутинг, так как часть ключевых позиций уже будет занята внутренними

кандидатами, которые знают специфику работы компании и обладают необходимыми навыками (рисунок 2).



Рисунок 2 – Роль кадрового резерва в управлении персоналом организации  
[5, с. 128], [11, с. 73]

Использование кадрового резерва способствует укреплению внутренней корпоративной культуры и развитию общих ценностей. Работники, находящиеся в резерве, чаще всего разделяют цели и ценности компании, что помогает создавать более сплочённую команду.

В заключении пункта сделан ввод, что кадровый резерв является неотъемлемой частью системы управления персоналом любой организации, обеспечивая её способность эффективно реагировать на изменения.

## **1.2 Этапы и методы формирования кадрового резерва в организации**

Технология формирования кадрового резерва в рабочем процессе руководителей предприятий в области менеджмента представляет значительный интерес, как для научных, так и для практических работников. «Проблема формирования кадрового резерва в современной организации призвана решать такие задачи, как: совершенствование развития персонала, обеспечение профессионального роста сотрудников, создание условий для построения карьеры. Отличительной особенностью планирования кадрового резерва является ориентация на личные достижения, их последовательность и сопутствующие им действия. Для этого необходима разработка комплекса всех авансов, перемещений и увольнений всех сотрудников» [1, с. 149].

Формирование кадрового резерва требует соблюдения ряда ключевых принципов, перечисленных на рисунке 3.

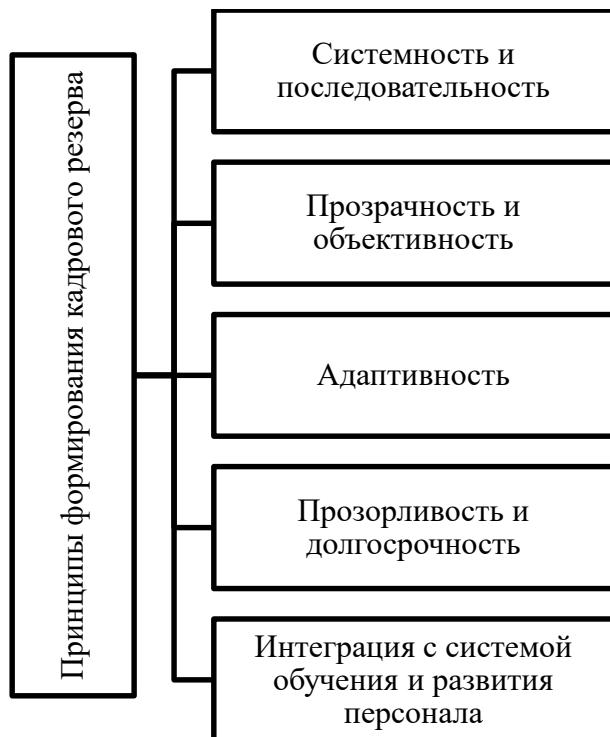


Рисунок 3 – Принципы формирования кадрового резерва [28, с. 195]

Для успешного создания кадрового резерва важно следовать установленной методологии и использовать четкий алгоритм действий, что позволит организациям эффективно развивать свой кадровый потенциал.

Основные этапы формирования кадрового резерва организации перечислены на рисунке 4.

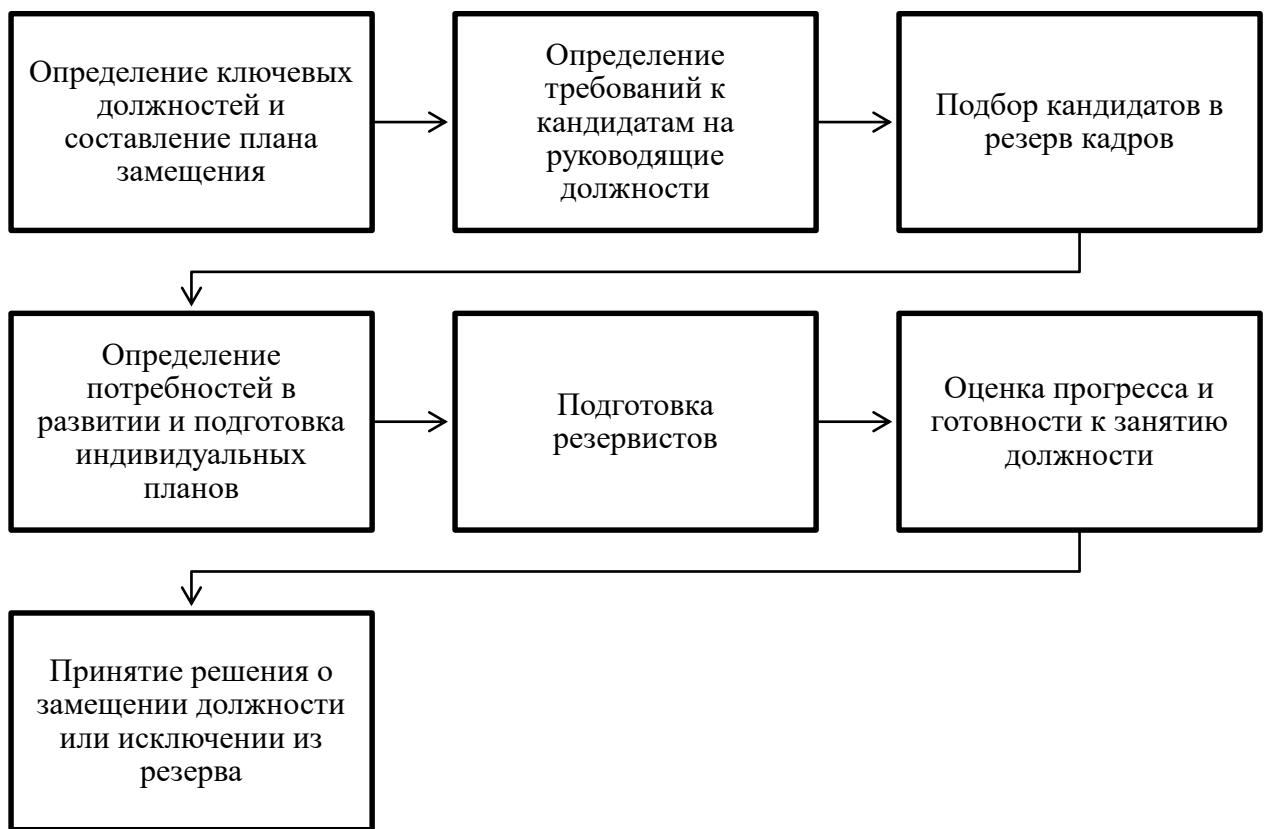


Рисунок 4 – Основные этапы формирования кадрового резерва организации [10], [12, с. 88]

На первом этапе важно определить, какие должности в организации являются ключевыми и требуют наличия резервных кандидатов. Составление плана замещения позволяет понять, какие позиции нуждаются в резервных кандидатах, и прогнозировать потребности организации в новых кадрах в зависимости от изменений внутри и внешней среды

Следующий этап включает определение критериев и требований для кандидатов на замещение ключевых позиций. Основные требования перечислены на рисунке 5.

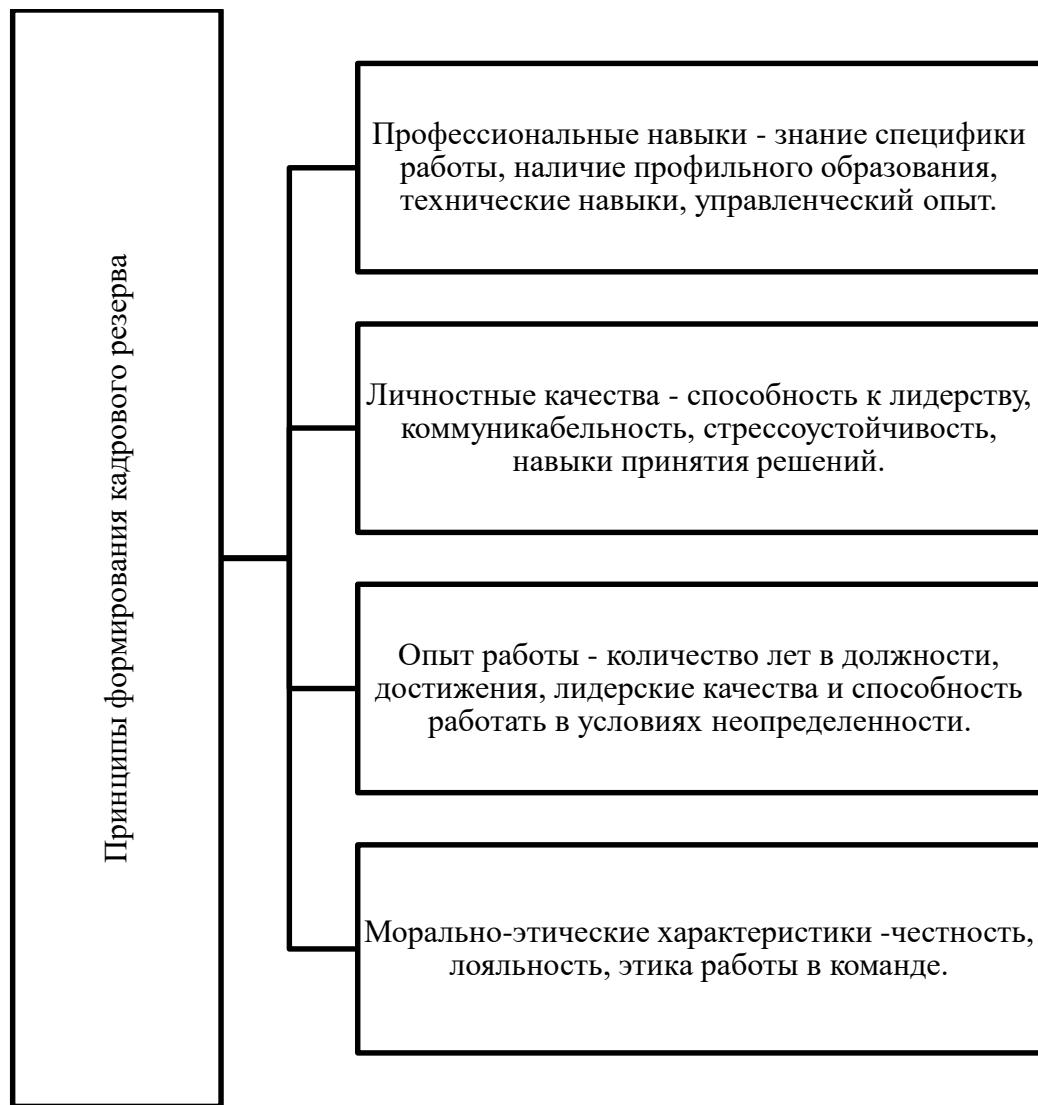


Рисунок 5 – Требования для кандидатов на замещение ключевых позиций [8, с. 50]

Далее на основе ранее установленных критериев подбираются кандидаты, которые будут включены в кадровый резерв. Данный этап включает в себя поиск сотрудников, обладающих необходимыми компетенциями и потенциальным ресурсом для продвижения.

После того как кандидаты выбраны, необходимо оценить их текущие профессиональные навыки и выявить области для улучшения. «Чтобы стать резервистом, необходимо пройти систему отбора, которая состоит из следующих этапов:

- отбор по формальным критериям: введение и опыт работы по профилю и образованию;
- оценка мотивации: желание кандидата стоять в резерве, самообучаться и быть готовым к переезду;
- оценка навыков анализа данных;
- оценка управленческого потенциала;
- оценка возможности организовать и управлять компанией;
- оценка индикатор текущей позиции;
- оценка профессиональной компетентности» [1, с. 150].

Каждому сотруднику разрабатывается персонализированный план обучения, который включает в себя тренинги, семинары, курсы повышения квалификации, стажировки и другие мероприятия, направленные на развитие профессиональных и личностных качеств.

Подготовка резервистов является основным в процессе подготовки кадрового резерва. Сотрудники, отобранные для дальнейшего развития, должны пройти определенные обучающие мероприятия, которые соответствуют их индивидуальному плану. Обучение может включать в себя как теоретическую, так и практическую часть, включая различные курсы по управлению проектами, лидерству, стратегическому планированию, а также развитие специализированных профессиональных знаний, стажировки и другое [22, с. 225].

По мнению авторов Э.М. Абдулхаировой, С.Э. Бекировой, «дополнительное обучение персонала, зачисленного в резервы, может включать:

- различные формы и виды обучения (с отрывом и без отрыва от производства, повышение квалификации, повторное обучение, самообразование, обучение под руководством руководителя и т. д.);
- выполнять обязанности назначаемой должности (временное замещение должности, стажировка);
- изучение и оценка состояния дел в организации и её подразделениях (участвовать в экспертизе образовательного опыта, готовить СМИ, проводить анализ по результатам проверки и т. д.);
- принимать участие в работе комиссий, творческой группы и тематической группы, спецпроектах (например, разработка нормативных документов);
- участвовать в научной и преподавательской деятельности» [1, с. 151].

Важно регулярно отслеживать прогресс развития кандидатов и оценивать, насколько они готовы к выполнению обязанностей на более высоких должностях, что может включать в себя промежуточные проверки, аттестации, а также оценку личных и профессиональных качеств кандидатов.

На заключительном этапе, после того как кандидат прошёл все этапы подготовки, принимается решение о его назначении на вакантную должность или исключении из резерва. Данное решение основывается на готовности сотрудника, результатах его развития и текущих потребностях организации. В случае исключения из резерва необходимо понимать причины такого решения (недостаточная квалификация, низкие результаты в процессе подготовки и т.д.) и предоставить сотруднику возможность для дальнейшего развития [17, с. 156].

Процесс формирования кадрового резерва включает в себя использование различных методов, направленных на оценку, обучение и подготовку кандидатов для выдвижения на ключевые позиции. Основные

методы, применяемые в процессе формирования кадрового резерва, перечислены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные методы, применяемые в процессе формирования кадрового резерва [21], [24, с. 76]

Категория	Метод, подход	Описание
Количественные методы	Анкетирование	Метод сбора данных, при котором кандидаты или сотрудники заполняют анкеты, содержащие вопросы, направленные на выявление их профессиональных и личностных качеств, а также оценки компетенций и потенциала.
	Статистический анализ	Использование статистических методов для анализа данных о сотрудниках, таких как производительность труда, уровень квалификации, успешность выполнения задач, для прогнозирования их будущих карьерных перспектив.
	Социометрия	Метод, который применяется для изучения отношений между сотрудниками в коллективе (например, популярность среди коллег, влияние на команду), что позволяет оценить их социальные и лидерские качества.
Качественные методы	Интервьюирование	Метод личных бесед с кандидатами, руководителями или коллегами для более глубокого понимания их мотивации, амбиций, профессиональных и личных качеств, а также оценки их готовности к продвижению.
	Фокус-группы	Группа сотрудников или кандидатов, которые обсуждают различные вопросы, связанные с карьерным ростом и организационными проблемами, что помогает получить качественную информацию о мотивации и потребностях работников.
	Наблюдение	Метод, при котором HR-специалисты или руководители наблюдают за работой кандидатов в реальных условиях, оценивая их поведение, профессиональные навыки, умение работать в команде и принимать решения.

## Продолжение таблицы 1

Категория	Метод, подход	Описание
Комбинированные методы	Контент-анализ	Анализ текстов и других документов (например, отчетов, резюме, служебных записок), что позволяет выявить ключевые качества и характеристики кандидатов для включения их в кадровый резерв.
	Кейс-стади	Метод, при котором кандидаты анализируют реальные бизнес-ситуации или задачи, что позволяет оценить их способности к решению проблем, аналитическому мышлению, принятию решений в условиях неопределенности.
Комбинированные методы	Социальные эксперименты	Использование специально созданных ситуаций в организации, чтобы проверить, как сотрудники или кандидаты ведут себя в измененных условиях, что позволяет оценить их адаптивность, лидерские и управленические качества.
Теоретические подходы	Функциональный подход	Оценка кадрового резерва с позиции функциональности, то есть, как сотрудники выполняют свои обязанности, насколько эффективно они решают поставленные задачи, и их способность выполнять задачи более высокого уровня.
	Структурный подход	Подход, в рамках которого рассматривается кадровый резерв как часть организационной структуры, с акцентом на то, как потенциальные кандидаты могут интегрироваться в существующие бизнес-процессы и управленические иерархии.
	Культурологический подход	Анализ кадрового резерва с точки зрения культурных и организационных ценностей, а также того, насколько сотрудники соответствуют корпоративной культуре и как они могут внести вклад в ее развитие.
Психологические подходы	Мотивационный анализ	Анализ факторов, которые влияют на мотивацию сотрудников, таких как потребности, ценности, цели, что позволяет выявить тех сотрудников, которые имеют высокий потенциал для развития и готовы к карьерному росту.
	Анализ организационного поведения	Оценка поведения сотрудников в разных организационных ситуациях, выявление факторов, которые могут повлиять на их эффективность, способность работать в условиях неопределенности и сложных управленических задач.

Таблица 1 охватывает основные методы и подходы, используемые для формирования кадрового резерва, включая как количественные, так и качественные методы, комбинированные методы, теоретические и психологические подходы. Каждый из методов играет важную роль на разных этапах процесса формирования и развития кадрового резерва.

Анализ эффективности кадрового резерва показывает насколько эффективно система формирования, развития и использования кадрового резерва способствует достижению целей организации, поддержанию её стабильности и обеспечению необходимыми кадрами для выполнения ключевых задач. Данный анализ направлен на выявление сильных сторон системы кадрового резерва, а также на определение областей, требующих улучшений [25]. Основные показатели эффективности кадрового резерва в организации перечислен в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели эффективности кадрового резерва в организации [24, с. 89], [26, с. 47]

Показатель	Содержание
Процент успешного замещения должностей	Доля должностей, замещённых кандидатами из кадрового резерва, от общего числа вакантных должностей.
Скорость замещения вакансий	Время, затраченное на поиск, подготовку и назначение кандидата из кадрового резерва на вакантную должность.
Процент продвижения сотрудников	Доля сотрудников, успешно продвигающихся по карьерной лестнице через кадровый резерв, от общего числа сотрудников.
Качество подготовки кандидатов	Оценка профессиональных и личностных характеристик кандидатов, подготовленных для выдвижения на ключевые должности.
Реализация индивидуальных планов развития	Процент сотрудников, для которых были успешно реализованы индивидуальные планы развития в рамках подготовки кадрового резерва.
Уровень удержания сотрудников из резерва	Доля сотрудников, оставшихся в компании после назначения на новую должность или перевода в кадровый резерв.
Возврат на инвестиции в обучение (ROI)	Оценка финансовой эффективности инвестиций в подготовку кадрового резерва, учитывая повышение производительности и снижение затрат на подбор новых сотрудников.

## Продолжение таблицы 2

Показатель	Содержание
Удовлетворенность сотрудников резервом	Оценка степени удовлетворенности сотрудников кадровым резервом через опросы и анкетирование.
Снижение текучести кадров среди резервистов	Изменение уровня текучести кадров среди сотрудников, входящих в кадровый резерв, по сравнению с другими сотрудниками организации.
Наличие программ развития и наставничества	Оценка внедрения и эффективности программ наставничества и карьерного роста для кандидатов кадрового резерва.
Уровень вовлеченности сотрудников	Степень вовлеченности сотрудников кадрового резерва в работу компании и их заинтересованность в карьерном росте.

Перечисленные в таблице 2 показатели позволяют оценить, как качественные, так и количественные аспекты эффективности работы кадрового резерва, а также помочь в дальнейшем улучшении системы управления персоналом в организации.

Стоит также отметить, что современный подход к формированию кадрового резерва требует применения инновационных методов, технологий и системного подхода.

Основные современные способы и направления формирования кадрового резерва рассмотрен на рисунке 6.



Рисунок 6 – Основные современные способы и направления формирования кадрового резерва [6, с. 49], [7, с. 2446]

Современные организации все чаще используют цифровые технологии для более точного и быстрого формирования кадрового резерва, которые включают:

- программное обеспечение для управления персоналом (HRIS) которое позволяет эффективно собирать и анализировать информацию о сотрудниках, их результатах работы, профессиональных навыках и карьерных достижениях;
- алгоритмическая и аналитическая обработка данных. Применение аналитики больших данных (Big Data) помогает HR-отделам выявить скрытые тенденции и закономерности в поведении сотрудников, что

позволяет точнее прогнозировать их карьерный потенциал и соответствие ключевым должностям;

- использование искусственного интеллекта (AI) для оценки кандидатов. Современные системы на базе искусственного интеллекта могут оценивать и рекомендовать кандидатов в кадровый резерв на основе анализа их профилей, предыдущего опыта и даже оценок коллег.

Вместе с тем организации все чаще делают акцент на мобильности кадрового резерва. Сотрудники, включенные в резерв, могут быть переназначены на разные должности или в разные регионы в зависимости от потребностей организации. Одна из ключевых тенденций – это создание резервистов, которые способны работать в разных сферах бизнеса. Кроссфункциональные проекты и опыт работы в различных отделах организации позволяют сотрудникам развить более широкие компетенции, что делает их универсальными кандидатами для кадрового резерва.

Современный подход к формированию кадрового резерва предполагает не только профессиональные навыки, но и интеграцию кандидатов в корпоративную культуру. Включение этой составляющей позволяет не только эффективно управлять кадрами, но и поддерживать лояльность сотрудников, что в свою очередь способствует снижению текучести и удержанию талантов. Ключевым аспектом формирования кадрового резерва также является обучение и развитие сотрудников. Современные методы обучения ориентированы на более индивидуализированные и адаптивные программы развития.

В заключении проведённого исследования в первом разделе работы сделан вывод, что кадровый резерв – это группа работников организации, которые обладают необходимыми профессиональными, деловыми и личностными качествами, прошли специализированную подготовку и готовы в любой момент занять более высокие или ключевые должности. Система кадрового резерва направлена на обеспечение преемственности кадров и

оперативное решение задач по замещению вакансий, что способствует стабильности и устойчивости функционирования организации в условиях изменений внешней и внутренней среды. Формирование кадрового резерва – это важный процесс, который позволяет организации обеспечить непрерывность в работе, повысить качество управления и адаптироваться к изменениям внешней среды. Успешное формирование кадрового резерва требует внимательного подхода на всех этапах, от определения ключевых должностей и отбора кандидатов до обучения и оценки их готовности к продвижению. Использование различных методов оценки и подготовки сотрудников позволяет эффективно готовить резервистов для замещения ключевых позиций и способствует долгосрочному развитию организации. Современные способы и направления формирования кадрового резерва ориентированы на создание гибкой, мобильной и высококвалифицированной рабочей силы, способной быстро адаптироваться к изменениям и эффективно работать на ключевых позициях. Внедрение цифровых технологий, использование инновационных методов обучения, внимание к корпоративной культуре и применение систем оценки и оценки потенциала позволяют организациям не только оперативно заменять ключевых сотрудников, но и создавать устойчивую кадровую стратегию, которая способствует эффективности и конкурентоспособности организации.

## **2 Оценка управления кадровым резервом организации на примере ООО «Авто-мс»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия ООО «Авто-мс»**

ООО «Авто-мс» – крупная российская компания, зарегистрированная в г. Москва, основным видом деятельности которой является торговля автомобильными деталями, узлами и принадлежностями.

Предприятие зарегистрировано 17 января 2014 г. Юридический адрес организации ООО «Авто-мс» - 115280, г. Москва, проезд 1-й Автозаводский, д. 4 корп. 1, оф. 10 [18].

Дополнительными видами деятельности организации также являются:

- производство электрического и электронного оборудования для автотранспортных средств;
- производство прочих комплектующих и принадлежностей для автотранспортных средств;
- деятельность автомобильного грузового транспорта и услуги по перевозкам;
- деятельность по складированию и хранению;
- аренда и управление собственным или арендованным недвижимым имуществом;
- деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию.

Основным преимуществом предприятия является предоставление своим партнерам ценовых условий, которые ценятся выше всего в данной отрасли, таких как низкие цены, широкий ассортимент автозапчастей, гарантированное наличие товара и быстрая отгрузка. Также «Авто-мс» активно развивает возможность интеграции бизнес-процессов с партнерами, что позволяет достигать высокой эффективности взаимодействия и взаимовыгодного

сотрудничества. Предприятие ориентировано как на традиционные B2B отношения, так и на освоение новых, перспективных форм сотрудничества, включая инновационные и гибкие решения. В своей деятельности «Авто-мс» ставит акцент на постоянные инвестиции в развитие ключевых компонентов бизнеса, что способствует укреплению ее позиции на рынке и улучшению предоставляемых услуг.

Далее на рисунке 7 представлена организационная структура ООО «Авто-мс».

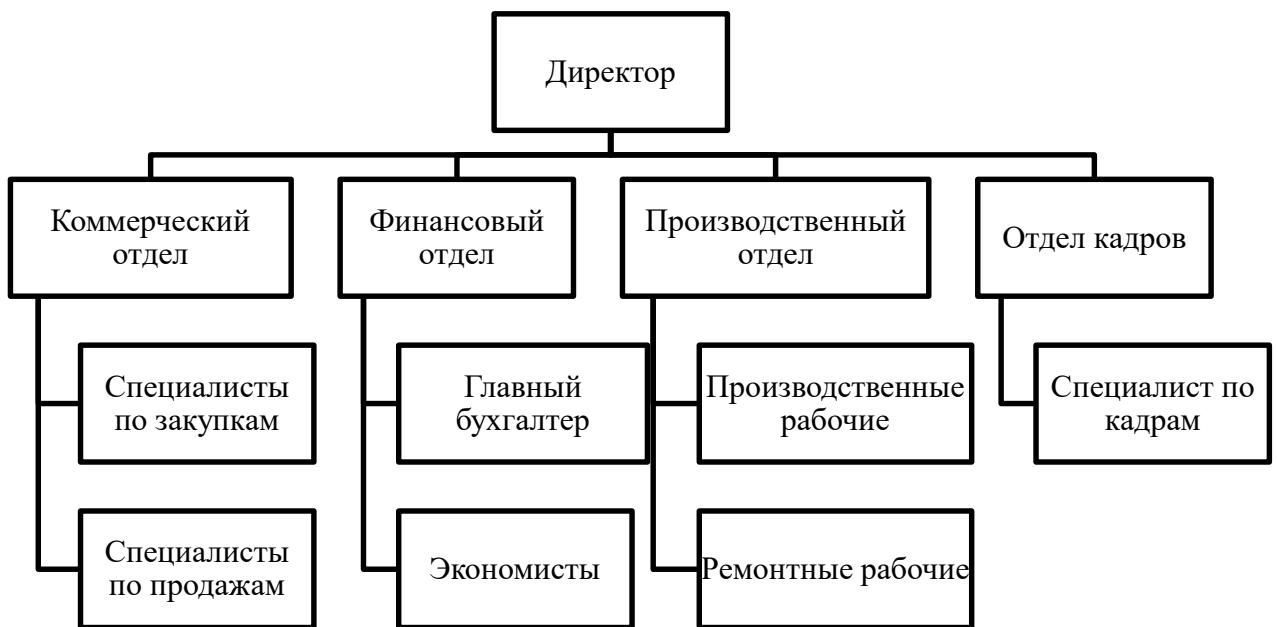


Рисунок 7 – Организационная структура ООО «Авто-мс»

Производственный отдел занимается полным циклом производства товаров предприятия, начиная от подготовки необходимых материалов и комплектующих, до окончательной сборки и выпуска готовой продукции. Отдел контролирует весь процесс производства, обеспечивая выполнение всех стандартов качества и соблюдение сроков.

Финансовый отдел играет важную роль в поддержке стабильности финансовых потоков компании. Его основная задача – это ведение финансовой отчетности, выполнение бухгалтерских операций, а также составление налоговой отчетности в строгом соответствии с требованиями законодательства.

Коммерческий отдел отвечает за расширение клиентской базы, анализ конкурентной среды и разработку стратегий для увеличения объемов продаж. Сотрудники коммерческого отдела активно ищут новые возможности для привлечения клиентов, а также поддерживают постоянные отношения с уже существующими партнерами.

Также сотрудники коммерческого отдела разрабатывают планы по увеличению продаж и активной работе с рынком, анализируя его текущие тенденции и потребности. Помимо этого, коммерческий отдел также отвечает за закупку сырья и материалов, необходимых для производства, чтобы обеспечить бесперебойную работу производственного процесса и поддерживать оптимальный ассортимент товаров для клиентов.

Далее в таблице 3 рассмотрены основные финансовые показатели деятельности ООО «Авто-мс» за 2022-2024 гг. Данные для анализа взяты из финансовой отчетности предприятия.

В таблице 3 виден значительный продолжающийся в течение трех лет рост выручки ООО «Авто-мс». Рост выручки от реализации в 2023 г. составил – 29,13%. В 2024 г. – 3,34%. Не смотря на рост выручки от продаж снижается себестоимость продаж предприятия. За три года себестоимость продаж снизилась на 0,9%.

Таблица 3 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ООО «Авто-мс» за 2022-2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2023 г./2022 г.		Изменение 2024 г./2023 г.	
				Абс. изм. (+/-) )	Темп прирос та, %	Абс. изм. (+/-) )	Темп прирос та, %
Выручка, тыс. руб.	2609375	3369550	3482042	760175	29,13	112492	3,34
Полная себестоимость продаж, тыс. руб.	1376514	1349715	1364091	-26799	-1,95	14376	1,07
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	1232861	2019835	2117951	786974	63,83	98116	4,86
Управленческие расходы, тыс. руб.	24207	28701	41675	4494	18,56	12974	45,20
Коммерческие расходы, тыс. руб.	471203	598232	742597	127029	26,96	144365	24,13
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	727451	1392902	1333679	665451	91,48	-59223	-4,25
Чистая прибыль, тыс. руб.	391772	1018314	684096	626542	159,93	-334218	-32,82
Основные средства, тыс. руб.	63775	310875	829429	247100	387,46	518554	166,8
Оборотные активы, тыс. руб.	1542678	2098330	2410769	555652	36,02	312439	14,89
Среднесписочная численность, чел.	159	169	209	10	6,29	40	23,67
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	106530	138580	198550	32050	30,09	59970	43,27
Среднегодовая выработка работающего, тыс. руб.	16411,2	19938,17	16660,49	3527	21,49	-3277,7	-16,44
Среднегодовая заработка плата работающего, тыс. руб.	670	820	950	150	22,39	130	15,85
Фондоотдача	40,92	10,84	4,20	-30,08	-73,51	-6,64	-61,27
Оборачиваемость активов, раз	1,691	310,000	1,444	308,31	18227	-308,56	-99,53
Рентабельность деятельности, %	20,93	51,52	31,84	30,59	146,15	-19,68	-38,19
Рентабельность продаж, %	27,89	41,34	38,30	13,46	48,28	-3,036	-7,35
Затраты на рубль выручки, коп.	71,74	58,66	61,69	-13,1	-18,23	3,04	5,18

Динамика себестоимости продаж и выручки от реализации ООО «Авто-мс» представлена на рисунке 8.

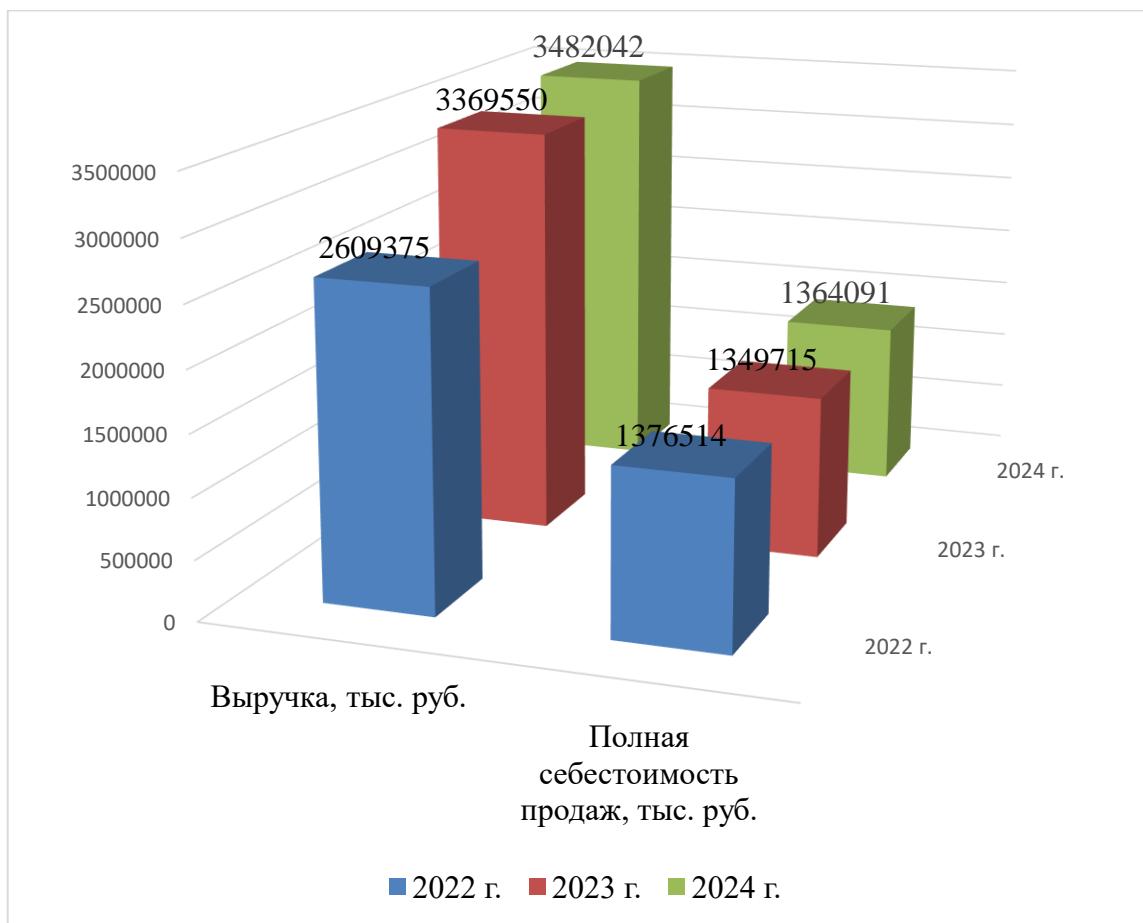


Рисунок 8 – Динамика себестоимости продаж и выручки от реализации ООО «Авто-мс» за 2022-2024 гг., т. р.

На рисунке 8 видно соотношение себестоимости к выручке от реализации предприятия, которое показывает положительную динамику. В 2022 г. себестоимость составляла 52,8% от выручки, в 2024 г. показатель снизился до 39,2%. Такая динамика говорит об эффективном управлении затратами при одновременном наращивании объемов продаж, что создает благоприятные условия для дальнейшего развития предприятия и повышения её финансовой устойчивости.

Оптимизация расходов предприятия ООО «Авто-мс» положительно влияет на итоговые финансовые результаты предприятия. Валовая прибыль

составила в 2023 г. – 2019835 т. р., увеличившись относительно 2022 г. на 63,83%, в 2024 г. – 2117951 т. р., увеличившись на 4,86%. Управленческие расходы предприятия растут в течение трех лет с 24207 т. р. до 41675 т. р. Коммерческие расходы также показывают рост за три года. Наибольший рост произошел в 2023 г. – 26,96% или на 127029 т. р., в 2024 г. – на 24,13%.

В связи с значительным ростом выручки и незначительной долей себестоимости продаж в выручке предприятия наблюдается существенный рост прибыли от продаж к 2023 г. – 91,48%. Рост прибыли от продаж в течение трех лет свидетельствует о росте эффективности в управлении издержками предприятия ООО «Авто-мс» и эффективности бизнеса в целом. Стоит отметить, что в 2023 г. наблюдается снижение, прибыли от продаж на -4,25%, в связи с значительным ростом коммерческих и управленческих расходов.

В целом, в течение трех лет у предприятия наблюдается прибыльная деятельность в целом. Чистая прибыль предприятия к 2023 г. увеличилась до 1018314 т. р. или на 159,93%. В 2024 г. наблюдается снижение чистой прибыли на 684096 т. р. ввиду роста прочих расходов предприятия.

В 2024 г. среднесписочная численность сотрудников ООО «Авто-мс» составила 209 человек, что на 40 человек больше по сравнению с 2023 г., что может свидетельствовать о расширении деятельности предприятия.

Согласно таблице 3 можно отметить также довольно высокие показатели рентабельности деятельности и продаж, что говорит об эффективной деятельности предприятия в течение 3 лет.

В целом, по результатам анализа финансовых результатов и финансового положения, можно сделать вывод, что ООО «Авто-мс» в течение анализируемого периода наращивает показатели прибыли и рентабельности и демонстрирует свою эффективную деятельность, однако на величину финансового результата в 2024 г. негативно влияют прочие расходы предприятия.

## **2.2 Оценка управления кадровым резервом ООО «Авто-мс»**

В начале оценки управления кадровым резервом организации ООО «Авто-мс» рассмотрена структура состава предприятия в таблице 4.

**Таблица 4 – Структура состава персонала организации ООО «Авто-мс»**

Наименование должностей	Всего работающих , 2022 г., чел.	Всего работающих , 2023 г., чел.	Всего работающих , 2024 г., чел.	Динамика 2023/2022 гг.	Динамика 2024/2023 гг.
Директор	1	1	1	0	0
Главный бухгалтер	1	1	1	0	0
Начальники отделов	3	3	4	0	1
Специалисты финансового отдела	22	24	30	2	6
Менеджеры коммерческого отдела	45	49	67	4	18
Отдел кадров	1	1	2	0	1
Работники производственного отдела	86	90	104	4	14
<b>Всего</b>	<b>159</b>	<b>169</b>	<b>209</b>	<b>10</b>	<b>40</b>

Таблица 4 показывает, что в ООО «Авто-мс» наблюдается положительная динамика численности сотрудников. Значительный рост наблюдается среди специалистов финансового отдела, их число увеличилось с 22 человек в 2021 г. до 30 в 2024 г. Аналогичная тенденция наблюдается среди менеджеров коммерческого отдела: их численность увеличилась с 45 до 67 человек, что свидетельствует о расширении коммерческой деятельности и увеличении объема продаж.

Число работников производственного отдела также увеличилось с 86 до 104 человек, что связано с расширением производственных мощностей и увеличением объема выпуска продукции. В отделе кадров рост численности

связано с необходимостью усиления кадровой работы в связи с ростом общей численности персонала.

Далее на рисунке 9 рассмотрена структура персонала ООО «Авто-мс» по возрастному критерию.

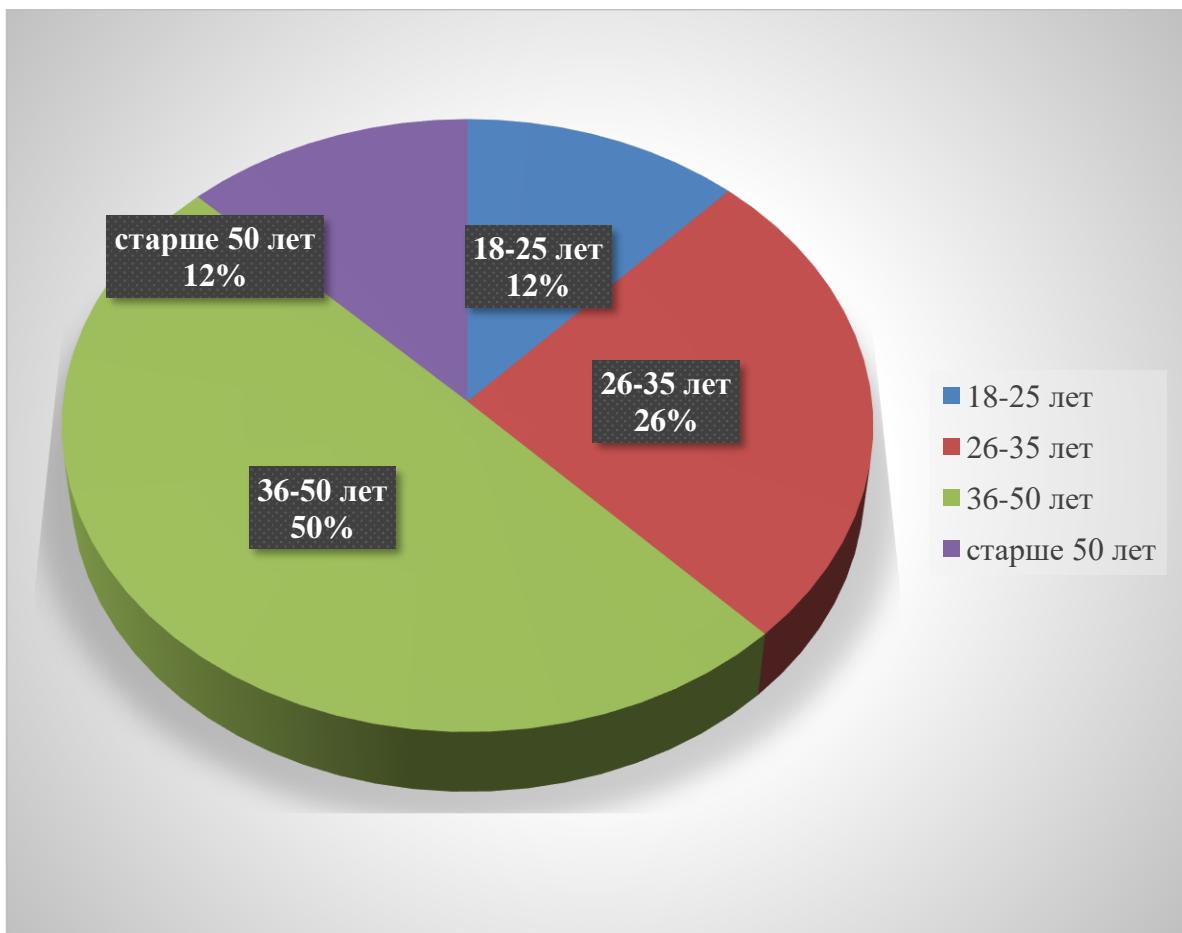


Рисунок 9 – Структура персонала ООО «Авто-мс» по возрастному критерию, 2024 г., %

Данные рисунка 9 свидетельствуют о том, что основная часть персонала организации сосредоточена в возрастной группе 36-50 лет, которая составляет 104 человека или 47,5% от общего числа работников. Данный факт указывает на высокую долю опытных сотрудников, обладающих значительным профессиональным стажем и знаниями, что является важным для стабильности и эффективности работы организации. Следующей по численности является группа сотрудников в возрасте 26-35 лет – 54 человека

или 25,1%, что также свидетельствует о наличии амбициозных специалистов, готовых к карьерному росту и принятию управлеченческих решений. В группе 18-25 лет насчитывается 25 человек – 11,4%, что подтверждает наличие молодых специалистов, стремящихся развиваться и совершенствовать свои навыки.

Далее на рисунке 10 рассмотрена структура персонала ООО «Авто-мс» по стажу работы в организации.

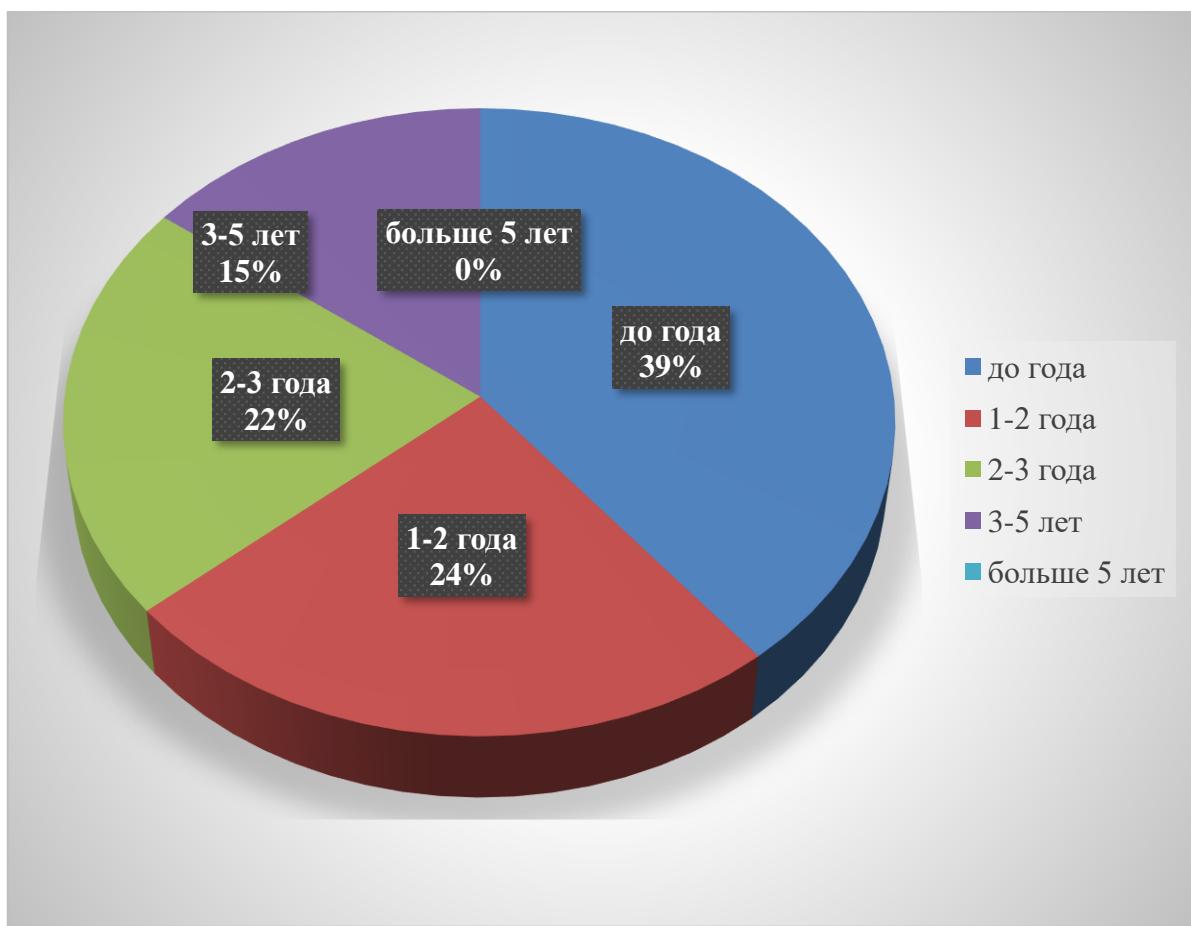


Рисунок 10 – Структура персонала ООО «Авто-мс» по стажу работы в организации, 2024 г., %

На рисунке 10 видно, что наибольшую долю сотрудников составляют работники с опытом работы от 2 до 3 лет – 81 человек или 38,2% от общего числа сотрудников, что свидетельствует о значительном числе специалистов, которые уже имеют достаточно опыта для выполнения своих должностных

обязанностей, но еще находятся в стадии карьерного роста и профессионального развития. Следующей по численности является группа работников с опытом работы до года – 40 человек или 18,5%. Данная категория включает новичков, которые только начинают строить свою карьеру в организации. Работники с опытом работы 3-5 лет составляют 42 человека или 19,4%, что также подтверждает наличие сотрудников, которые уже успели закрепиться в своей профессиональной роли и готовы к дальнейшему карьерному продвижению. Группа сотрудников с опытом работы более 5 лет насчитывает 36 человек или 16,7%, что говорит о стабильных и опытных работниках, играющих важную роль в передаче знаний и наставничестве.

В связи с расширением деятельности предприятия в последние 2 года в ООО «Авто-мс» идет активный набор новых сотрудников. В 2024 г. было трудоустроено 40 новых сотрудников в организацию.

В таблице 5 проведена оценка движения персонала ООО «Авто-мс» за 2022-2024 гг.

Таблица 5 – Оценка движения персонала ООО «Авто-мс» за 2022 -2024 гг.

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Среднесписочная численность работников, чел.	159	169	209
Общее количество уволенных, чел.	2	2	10
Количество работников, проработавших весь период, чел	157	167	199
Коэффициент постоянства кадров, %	98,7	98,8	95,2
Коэффициент текучести кадров, %	1,3	1,2	4,8

В таблице 5 виден рост коэффициента текучести кадров к 2024 г. ввиду большого количества новых сотрудников в организации. Стоит отметить, что в течение трех лет коэффициент текучести кадров находится в пределах нормы. Большая часть уволенных в 2024 г. сотрудников – сотрудники, не прошедшие адаптацию в течение первого года работы.

В организации ООО «Авто-мс» обязанности по формированию кадрового резерва возложены на сотрудников отдела кадров и руководителей отделов. Сотрудники отдела кадров в рамках своих обязанностей ответственны за создание и постоянное совершенствование методологии формирования и управления кадровым резервом, включая разработку регламентов и критериев отбора кандидатов, анализ текущих и будущих потребностей организации в руководящих и специалистах, на основе чего формируются планы по резервированию ключевых позиций, обеспечение процесса поиска и отбора сотрудников для включения в кадровый резерв, ведение соответствующей документации по кадровому резерву и подготовка отчетности для руководства организации. Отдел кадров осуществляет деятельность в соответствии с Трудовым Кодексом Российской Федерации [23].

Руководители отделов активно участвуют в процессе выявления сотрудников, которые могут быть потенциальными кандидатами для включения в кадровый резерв, основываясь на их профессиональных качествах, опыте работы и потенциале. Руководители отделов играют ключевую роль в процессе наставничества, помогая кандидатам из кадрового резерва развивать необходимые навыки и готовиться к новым должностям.

Формирование кадрового резерва в организации ООО «Авто-мс» обладает рядом особенностей, которые в значительной степени влияют на его эффективность и дальнейшее развитие. На данный момент процесс формирования кадрового резерва не доработан и носит преимущественно формальный характер, что сказывается на качестве и эффективности работы с персоналом.

В организации кадровый резерв формируется исключительно для сотрудников коммерческого отдела, что ограничивает возможности развития и поддержки других отделов, таких как производственные и административные.

Создание кадрового резерва не систематизировано и не основывается на четкой и продуманной стратегии. Нет четкого алгоритма формирования, оценки и подготовки кандидатов, что снижает качество кадрового потенциала и может привести к неэффективному использованию сотрудников.

Одной из основных проблем является отсутствие индивидуальных планов развития для сотрудников кадрового резерва. Кандидаты не получают необходимой профессиональной подготовки, повышения квалификации и стажировок для успешного замещения ключевых должностей.

В организации отсутствуют четко регламентированные требования и критерии для отбора сотрудников в кадровый резерв, что делает процесс подбора кандидатов непрозрачным и субъективным. Отбор основывается лишь на оценке эффективности работы сотрудников со стороны руководителей отделов, что может привести к несправедливым решениям и недооценке скрытого потенциала некоторых сотрудников. Основные требования в организации ООО «Авто-мс» для внесения в кадровый резерв, перечислены на рисунке 11.



Рисунок 11 – Основные требования в организации ООО «Авто-мс» для внесения в кадровый резерв

На рисунке 11 видно, что в организации не разработаны четкие критерии отбора и требования к кандидатам.

ООО «Авто-мс» не применяет в рамках оценки кандидатов различные методы, которые позволяют более полно оценить потенциал сотрудников.

За последние три года в организации было принято много новых сотрудников. В таблице 6 оценена эффективность кадрового резерва при замещении должностей в организации.

Таблица 6 – Эффективность замещения должностей в организации

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024/2022 гг.
Количество вакансий, шт.	2	10	40	38
Скорость замещения вакансий мес.	1.	1,5	2	1
Процент продвижения сотрудников организации, %	50	30	15	-35

По данным таблицы 6 можно сделать вывод, что за три года наблюдается значительный рост количества вакансий в организации, что связано с расширением бизнеса и необходимостью привлечения новых специалистов.

Скорость замещения вакансий увеличилась с 1 месяца до 2 месяцев в 2024 г., что в большей степени связано с закрытием вакансий производственных рабочих и дефицита квалифицированных кадров.

Процент продвижения сотрудников на более высокие должности сократился с 50% в 2022 г. до 15% в 2024 г., что является негативной тенденцией и указывает на снижение карьерных возможностей внутри предприятия.

В организации формально существует кадровый резерв для сотрудников коммерческого отдела. Карьерный путь для сотрудников коммерческого отдела можно представить следующим образом, представленным на рисунке 12.



Рисунок 12 – Карьерный путь для сотрудников коммерческого отдела

Представленный на рисунке 12 карьерный путь позволяет сотрудникам коммерческого отдела развиваться по мере роста организации, постепенно переходя от выполнения узкоспециализированных задач к управлению командами.

В таблице 7 рассмотрена эффективность кадрового резерва при замещении должностей в организации

Таблица 7 – Эффективность кадрового резерва в организации

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024/2022 гг.
Сотрудники коммерческого отдела, чел	45	49	67	22
Сотрудники коммерческого отдела в кадровом резерве, чел.	5	5	6	1
Доля сотрудников коммерческого отдела в кадровом резерве от общей численности, %	11,1	10,2	8,9	-2,2
Количество вакансий, шт.	1	4	18	+17
Средняя скорость замещения вакансий мес.	1	1	1,5	+0,5
Процент продвижения сотрудников организации, %	50	30	15	-35
Процент привлечения внешних кандидатов на более высокие позиции, %	0	50	60	60

Данные таблицы 7 говорят о том, что количество сотрудников коммерческого отдела в кадровом резерве слегка увеличилось с 5 человек в до 6 человек в 2024 г. при росте сотрудников отдела на 22 человека за три года. В процентном соотношении доля кадрового резерва по отношению к общей численности сотрудников снизилась с 11,1% до 8,9%. Средняя скорость замещения вакансий увеличилась с 1 месяца в 2022 г. до 1,5 месяцев в 2024 г. Данное увеличение указывает как на проблемы с поиском и подготовкой кандидатов, так и на возможные сложности с внутренним кадровым резервом. Процент продвижения сотрудников организации снизился с 50% до 15%, что является значительным падением на 35%. При этом процент привлечения внешних кандидатов на более высокие позиции увеличился с 0% в 2023 г. до 60% в 2024 г., что указывает на большую зависимость организации от внешнего рынка труда для закрытия вакантных позиций, что может быть связано с недостаточной подготовленностью внутреннего резерва.

В организации ООО «Авто-мс» периодически проходит обучение для сотрудников кадрового резерва. Оценка проводимого обучения представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Оценка проводимого обучения сотрудников кадрового резерва

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2024/2022 гг.
Сотрудники коммерческого отдела в кадровом резерве (чел.)	5	5	6	1
Количество обучений, проведенных в год, шт.	1	2	2	1
Количество сотрудников, прошедших обучение	1	2	2	1
Процент сотрудников, прошедших обучение (%)	20	40	33	13
Процент повышения эффективности работы после обучения (%)	40	50	50	10
Процент сотрудников, получивших продвижение после обучения (%)	0	10	20	20
Затраты на обучение (руб.)	50000	100000	120000	70000

Анализ данных по обучению сотрудников коммерческого отдела в рамках кадрового резерва ООО «Авто-мс» показывает, что процент сотрудников, прошедших обучение, не высок и снизился до 33% в 2024 г. Количество проведенных обучений также осталось на уровне двух в год, что может быть недостаточным для полноценной подготовки кадрового резерва, учитывая количество сотрудников, находящихся в резерве. Показатели повышения эффективности работы после обучения стабильны, достигая 50% в 2024 г., что указывает на то, что обучение положительно влияет на производительность сотрудников. Несмотря на повышение эффективности, лишь 20% сотрудников, прошедших обучение, получили продвижение, что является низким результатом и может свидетельствовать о нехватке карьерных возможностей в организации. Затраты на обучение увеличиваются из года в год, однако эти затраты не всегда оправданы результатами, если учитывать сравнительно небольшой процент сотрудников, которые получают продвижение после обучения.

Также в рамках оценки эффективности кадрового резерва проведена оценка качества подготовки кандидатов коммерческого отдела. Результаты оценки представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Оценка качества подготовки кандидатов коммерческого отдела

Параметры	Кандидат 1	Кандидат 2	Кандидат 3	Кандидат 4	Кандидат 5	Кандидат 6
Профессиональные навыки	Высокий уровень знаний в области продаж, опыт ведения переговоров	Отличные навыки работы с клиентами, опыт в управлении и проектами	Средний уровень в продажах, требуется дополнительное обучение в области CRM	Отличное знание рынка, опыт в анализе конкурентной среды	Хорошие знания в области цифрового маркетинга, опыт в SEO и SMM	Отличные навыки в анализе данных, опыт в оптимизации и процессов

## Продолжение таблицы 9

Параметры	Кандидат 1	Кандидат 2	Кандидат 3	Кандидат 4	Кандидат 5	Кандидат 6
Коммуникационные навыки	Хорошие навыки межличностного общения, умеет работать в команде	Обладает хорошими навыками публичных выступлений и переговоров	Хорошие коммуникационные навыки, но не всегда уверен в себе	Умеет вести переговоры, не всегда уверенно работает с коллегами	Прекрасные навыки ведения переговоров.	Уверен в себе, хорошо работает с коллегами и клиентами
Лидерские качества	Проявляет лидерские качества, но нуждается в дополнительной мотивации	Является лидером в своей группе, мотивирует команду	Лидерские качества не проявляются ярко, нуждается в развитии	Лидерские качества хорошие, но не всегда умеет мотивировать команду	Имеет хорошие лидерские качества, но требует опыта в управлении командой	Лидерские качества высоки, уверенно ведет команду
Способность к обучению	Быстро осваивает новые навыки, участвует в обучающих программах	Показывает хорошие результаты в обучении новым технологиям	Обучаем, но медленно усваивает новые технологии	Быстро адаптируется, но нуждается в практике для улучшения профессиональных навыков	Обучаем, быстро осваивает новые инструменты	Отличная способность к обучению, быстро усваивает сложные концепции
Стратегическое мышление	Умеет видеть перспективу, но требует тренировки в долгосрочном планировании	Стратегическое мышление развивает, но требует опыта в крупных проектах	Стратегическое мышление на низком уровне, но имеет потенциал для роста	Отличное стратегическое мышление, предложил несколько перспективных идей	Стратегическое мышление на хорошем уровне, фокус на долгосрочных целях	Очень хорошее стратегическое мышление, умеет работать с долгосрочными проектами
Готовность к принятию ответственности	Ответственно подходит к задачам, не боится принимать решения	Готов к увеличению ответственности, умеет делегировать задачи	Сложно принимать ответственность за большую команду	Имеет потенциал для руководящих позиций, но требует уверенности	Готов взять на себя большую ответственность, управляет проектами	Способен взять на себя всю ответственность за команду и проект
Оценка общего потенциала	4/5	5/5	3/5	4/5	4/5	5/5

## Продолжение таблицы 9

Параметры	Кандидат 1	Кандидат 2	Кандидат 3	Кандидат 4	Кандидат 5	Кандидат 6
Примечания	Кандидат имеет хороший потенциал, но нуждается в дополнительных тренингах по стратегическому планированию	Один из наиболее сильных кандидатов, готов для продвижения на более высокие позиции	Кандидату необходимы дополнительные тренировки и опыт в более сложных ситуациях	Очень перспективный кандидат, но нуждается в поддержке для уверенности в руководящей роли	Кандидат с большим потенциалом в цифровом маркетинге, нужен опыт в более высоких ролях	Один из самых сильных кандидатов с потенциалом для лидерства, требует некоторых корректировок в подходах к управлению

На основе представленной оценки кандидатов сделан вывод, что кандидат 2 и кандидат 6 представляют собой наиболее сильные и перспективные кадры для организации. Кандидаты демонстрируют высокие лидерские качества, отличные коммуникационные навыки и значительный потенциал для стратегического планирования и принятия ответственности. Кандидат 4 также имеет значительный потенциал, особенно в стратегическом мышлении и знании рынка, однако ему необходима дополнительная уверенность для эффективного выполнения руководящих функций. Кандидат 1 демонстрирует хороший потенциал для роста, но ему требуется дополнительное внимание в области стратегического планирования и лидерства. Кандидат 3 имеет недостаточную степень лидерских качеств и стратегического мышления, что требует дополнительных тренингов и опыта в более сложных ситуациях. Его развитие в рамках организации потребует значительных усилий, но при должной поддержке он может стать ценным специалистом. Следовательно, в организации есть как сильные кандидаты, готовые к продвижению, так и те, кто нуждается в дальнейшем развитии и поддержке для раскрытия своего потенциала.

Далее на рисунке 13 представлен средний срок нахождения сотрудников коммерческого отдела в кадровом резерве.

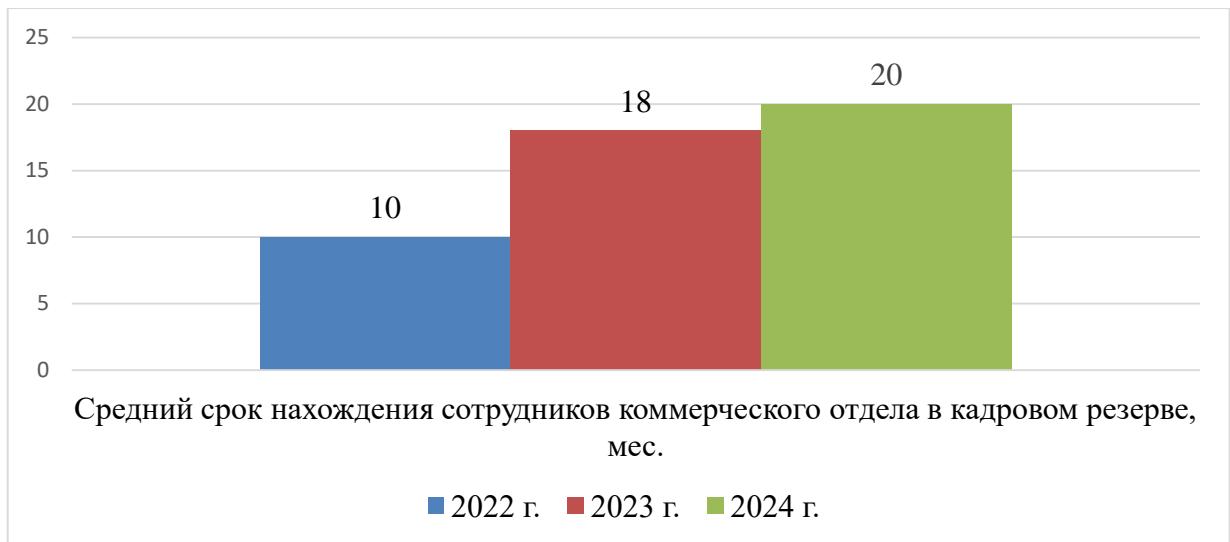


Рисунок 13 – Средний срок нахождения сотрудников коммерческого отдела в кадровом резерве ООО «Авто-мс» за 2022-2024 гг., мес.

Данные, представленные на рисунке 13, свидетельствуют о тенденции увеличения среднего срока нахождения сотрудников коммерческого отдела ООО «Авто-мс» в кадровом резерве. Рост среднего срока связан с невысокими возможностями вертикального перемещения в организации, а также недостаточной готовности кандидатов к замещению. В организации возникает необходимость оптимизации процессов отбора и подготовки кадров для резерва, чтобы ускорить их продвижение в рамках организации.

При этом стоит отметить, что сотрудники кадрового резерва в организации несут дополнительные обязанности, зачастую не имея дополнительной материальной мотивации, такие как:

- активное участие в текущих проектах организации, внося вклад в достижение ее стратегических целей;
- работа в качестве заместителей или помощников более опытных коллег;
- участие в наставничестве для менее опытных сотрудников.

Сотрудники, входящие в кадровый резерв, часто рассматривают эту возможность как шанс для карьерного роста. Если дополнительные обязанности в течение продолжительного срока не оплачиваются и не

компенсируются, то это может привести к разочарованию и утрате интереса к программе кадрового резерва.

Стоит также отметить, что для производственных работников кадровый резерв не предусмотрен, однако в настоящее время именно с данной группой сотрудников возникают проблемы при поиске кандидатов, такие как:

- недостаток квалифицированных специалистов – на фоне отсутствия кадрового резерва для производственных работников организация сталкивается с дефицитом квалифицированных кадров, что затрудняет быстрый и качественный подбор работников на вакантные позиции;
- отсутствие кадрового резерва для производственного персонала может снижать мотивацию сотрудников к долгосрочной работе в организации;
- при отсутствии системы подготовки резерва для работников на ключевых производственных позициях, организация сталкивается с проблемами в быстром и эффективном замещении вакансий, что может негативно повлиять на производственные процессы;
- отсутствие программы развития и подготовки кадров для замещения ключевых производственных ролей может привести к тому, что на высококвалифицированные позиции будут назначены менее подготовленные сотрудники, что отразится на общей эффективности работы.

Проведенный опрос среди сотрудников кадрового резерва коммерческого отдела выявил следующие проблемы, перечисленные на рисунке 14.

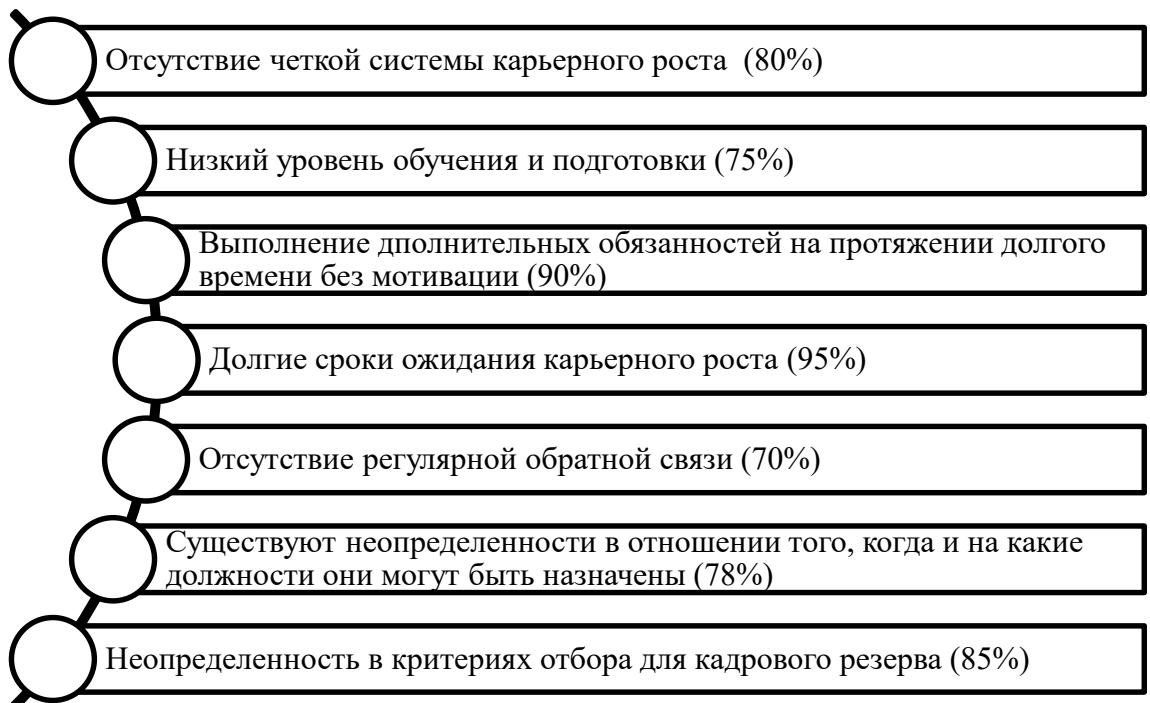


Рисунок 14 – Результаты опроса сотрудников кадрового резерва

По данным проведенного анализа в данном разделе исследования можно сделать вывод, что формирование кадрового резерва в организации ООО «Авто-мс» недостаточно эффективно. Процесс формирования кадрового резерва не имеет четких алгоритмов. Отбор кандидатов не основывается на объективных критериях и не использует разнообразные методы оценки, что делает систему непрозрачной и может привести к несправедливым решениям. В настоящий момент кадровый резерв формируется только для сотрудников коммерческого отдела, что ограничивает возможности развития и подготовки кадров для других подразделений.

Сотрудники кадрового резерва выполняют дополнительные обязанности, но не получают за это материальной компенсации, что приводит к снижению мотивации и вовлеченности, что также сказывается на их эффективности и восприятии программы кадрового резерва как перспективной. Низкий процент продвижения сотрудников – 15% внутри организации свидетельствует о том, что карьерные возможности ограничены,

и сотрудники, находящиеся в резерве, не получают должной поддержки для роста и продвижения. Недостаток регулярных профессиональных стажировок, индивидуальных планов развития и программ повышения квалификации для сотрудников кадрового резерва снижает их готовность к замещению более высоких должностей. Отсутствие кадрового резерва для производственных работников приводит к дефициту квалифицированных специалистов и проблемам при быстром закрытии вакансий. Несмотря на увеличение затрат на обучение, процент сотрудников, прошедших обучение и получивших продвижение, остается низким, что говорит о том, что обучение сотрудников не дает должного результата в виде карьерного роста, что ставит под сомнение эффективность вложений в данную сферу.

Следовательно, текущая система формирования и управления кадровым резервом в организации ООО «Авто-мс» нуждается в улучшении.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом организации ООО «Авто-мс»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом организации ООО «Авто-мс»**

Разработка мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом организации необходима для предприятий на современном этапе, так как позволяет более точно определять нужды организации в кадрах и обеспечивать кадровую стабильность, а также развивать собственные кадры и быстро закрывать вакансии, не прибегая к поиску внешних специалистов. Система кадрового резерва способствует созданию корпоративной культуры, в которой сотрудники активно участвуют в процессе улучшения и развития организации, что ведет к повышению общей вовлеченности и производительности труда. Вместе с тем, наличие кадрового резерва на ключевые должности снижает риски, связанные с увольнением или выходом на пенсию высококвалифицированных сотрудников, а также позволяет быстрее адаптировать новых сотрудников к важным позициям.

Для решения выявленных проблем управления кадровым резервом в ООО «Авто-мс» предлагается реализация следующих мероприятий:

- расширение кадрового резерва на все основные подразделения организации и разработка объективных критериев для отбора кандидатов в кадровый резерв;
- создание базы резервных сотрудников из внешних источников для более быстрого замещения вакансий сотрудников производства.

Далее предлагаемые мероприятия рассмотрен подробнее.

Мероприятие 1. Расширение кадрового резерва на все подразделения организации позволит обеспечить более эффективное управление человеческими ресурсами и обеспечить бесперебойную работу всех ключевых функций. Кадровый резерв должен быть сформирован не только для

коммерческого отдела, но и для других ключевых подразделений, таких как производственные и финансовые. Введение объективных критериев отбора кандидатов поможет избежать субъективности в процессе формирования резерва и позволит выбирать наиболее квалифицированных и перспективных сотрудников для дальнейшего карьерного роста и замещения ключевых должностей.

Мероприятие включает в себя создание системы критериев для всех подразделений (коммерческого, производственного, финансового), а также улучшение процедур отбора и оценки сотрудников с целью увеличения эффективности кадрового резерва.

Основные этапы внедрения мероприятия перечислены на рисунке 15.

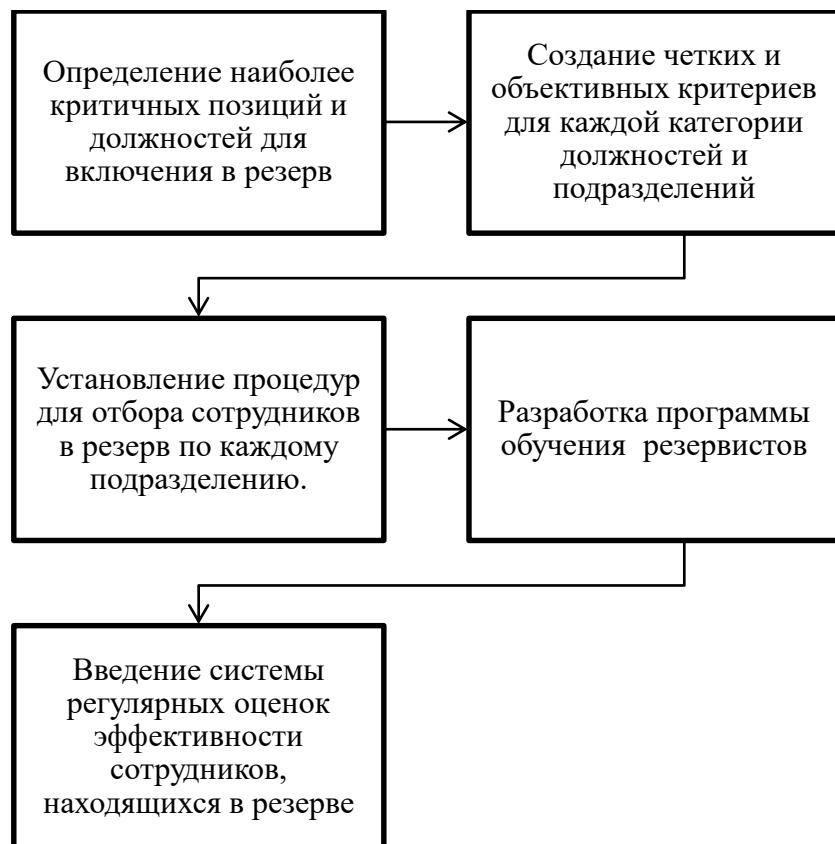


Рисунок 15 – Основные этапы внедрения мероприятия по расширению кадрового резерва

Основным этапом расширения системы кадрового резерва на предприятии ООО «Авто-мс» является разработка критериев отбора. В таблице 10 перечислены основные предлагаемые критерии для отбора кандидатов различных подразделений.

Таблица 10 – Основные предлагаемые критерии для отбора кандидатов различных подразделений ООО «Авто-мс»

Параметры	Коммерческий отдел	Производственный отдел	Финансовый отдел
Показатели эффективности и качества работы	Количество заключенных сделок, выполнение планов по продажам, удовлетворенность клиентов	Продуктивность (выполнение плана по выпуску), минимизация брака, соблюдение сроков	Точность отчетности, выполнение планов по доходам/расходам, анализ финансовых рисков
Стаж	Опыт работы в продажах от 1 года, опыт работы в компании	Опыт работы на производстве от 1 года, опыт работы с оборудованием	Опыт работы в области финансов от 1 года, опыт работы с отчетностью
Наличие нарушений	Отсутствие нарушений в рамках трудовой дисциплины и этики работы с клиентами	Соблюдение норм безопасности труда, отсутствие нарушений производственных стандартов	Соблюдение финансовой дисциплины, отсутствие нарушений в налоговых и отчетных процедурах
Профессиональные навыки	Опыт в продажах, переговоры, знание CRM и рынка	Знания в области производства, техники, соблюдение стандартов качества	Знание бухгалтерского учета, финансового анализа, отчетности
Коммуникационные навыки	Умение вести переговоры, публичные выступления, работа в команде	Способность к взаимодействию с коллегами и руководством, соблюдение инструкций	Способность к ясной коммуникации, умение объяснять сложные финансовые процессы
Лидерские качества	Способность мотивировать команду, лидерство в продажах	Умение управлять рабочими группами, организационные навыки	Способность к принятии управлеченческих решений, работа с коллективом

## Продолжение таблицы 10

Параметры	Коммерческий отдел	Производственный отдел	Финансовый отдел
Способность к обучению	Готовность осваивать новые методы продаж, технологии	Способность обучаться новым производственным процессам и оборудованию	Желание развиваться в области финансов и бухгалтерии, повышение квалификации
Стратегическое мышление	Оценка перспектив, понимание трендов на рынке, планирование продаж	Понимание процессов улучшения качества и оптимизации производства	Развитие долгосрочных финансовых стратегий, управление бюджетами и рисками
Готовность к принятию ответственности	Готовность решать проблемы с клиентами, брать на себя ответственность за результаты	Ответственность за соблюдение норм и стандартов, готовность к принятию решений в условиях неопределенности	Принятие решений по финансовым рискам, соблюдение бюджета
Оценка общего потенциала	Способность к карьерному росту, успешные результаты в продажах	Перспективы в управлении производственными процессами, стабильность работы	Потенциал в стратегическом финансовом управлении и контроле

Стоит также отметить, что необходимо регулярное обучение сотрудников кадрового резерва исходя из оценки их уровня подготовки к замещению. В организации должны формироваться индивидуальные планы развития исходя из индивидуальных потребностей каждого члена резерва.

В таблице 11 представлен пример программы обучения и повышения квалификации для участников кадрового резерва всех подразделений.

Представленная в таблице 11 программа направлена на развитие ключевых компетенций сотрудников, что в свою очередь способствует более эффективному функционированию организации и подготовке высококвалифицированных специалистов для карьерного роста.

Таблица 11 – Пример программы обучения и повышения квалификации для участников кадрового резерва всех подразделений ООО «Авто-МС»

Отдел	Месяц	Обучение, Тренинг	Цель и содержание	Ожидаемые результаты
Коммерческий отдел	Январь	Продвинутые переговоры и деловые коммуникации	Обучение навыкам ведения сложных переговоров, управление коммуникациями внутри компании и с внешними партнерами.	Развитие профессиональных коммуникационных навыков, эффективное разрешение конфликтов.
	Февраль	Стратегическое мышление	Формирование долгосрочного видения, работа с комплексными проектами и планированием.	Развитие способности к стратегическому планированию, принятие решений.
	Июнь	Клиентский сервис и лояльность	Изучение принципов работы с клиентами, повышение уровня клиентского сервиса и лояльности.	Повышение уровня обслуживания клиентов, улучшение лояльности.
	Сентябрь	Навыки лидерства и мотивация команды	Развитие лидерских качеств, мотивация и управление командой.	Укрепление лидерских навыков, мотивация коллег.
Производственный отдел	Январь	Тренинг по безопасности труда и охране труда	Повышение знаний по стандартам безопасности, минимизация производственных рисков.	Снижение рисков на производстве, повышение безопасности.
	Март	Повышение квалификации по технологиям производства	Изучение новых методов работы с оборудованием, повышение квалификации в области технологий производства.	Увеличение производительности, снижение ошибок в производственном процессе.
	Май	Качество и стандарты производства	Изучение стандартов качества, методов повышения эффективности на всех этапах производственного процесса.	Улучшение качества продукции, снижение дефектов.
	Июль	Управление производственными процессами	Обучение методам управления процессами, ресурсами и логистикой на производственных участках.	Оптимизация процессов, повышение производственной эффективности.
Финансовый отдел	Январь	Финансовый анализ и оценка рисков	Обучение методам анализа финансовых показателей, оценка и управление рисками.	Развитие аналитических навыков, снижение финансовых рисков.

## Продолжение таблицы 11

Отдел	Месяц	Обучение, Тренинг	Цель и содержание	Ожидаемые результаты
Финансовый отдел	Май	Налогообложение и налоговое планирование	Знания по вопросам налогообложения, работа с налоговыми отчетами и минимизация налоговых рисков.	Улучшение понимания налогового законодательства, снижение налоговых рисков.
	Июль	Управление капиталом и инвестиции	Освоение методов эффективного управления капиталом, анализ финансовых инструментов и рынка.	Повышение уровня понимания инвестиционных решений и управления капиталом.
	Сентябрь	Стратегическое финансовое планирование	Углубленное изучение долгосрочного финансового планирования, работа с прогнозами, анализ рынка.	Умение разрабатывать долгосрочные финансовые планы, прогнозирование.
	Ноябрь	Финансовые технологии (финтех)	Изучение новых технологий в сфере финансов, автоматизация финансовых операций, работа с финансовыми платформами.	Освоение новых технологий в финансовой сфере, повышение эффективности финансовых процессов.

Реализация данного мероприятия позволит создать более гибкую и эффективную кадровую систему, которая будет учитывать потребности всех подразделений, повышая вовлеченность сотрудников и обеспечивая устойчивое развитие компании. В результате кадровый резерв будет охватывать не только коммерческий отдел, но и производственные и финансовые подразделения, что позволит оптимизировать кадровые ресурсы по всей организации. Введение четких критериев отбора кандидатов обеспечит более объективный и прозрачный процесс формирования кадрового резерва, исключая субъективность и вероятность ошибок в подборе. Сформированный кадровый резерв, включающий сильных кандидатов из всех подразделений, позволит оперативно и качественно закрывать вакансии, обеспечивая стабильность работы организации.

Мероприятие 2. Создание базы резервных сотрудников из внешних источников позволит оперативно закрывать вакансии на производственных

должностях, снижая негативные последствия от нехватки квалифицированных кадров. Данный подход позволит заранее сформировать список потенциальных кандидатов, которые могут быть быстро привлечены в случае необходимости, а также обеспечит гибкость в управлении кадровыми ресурсами. Создание базы резервных сотрудников из внешних источников также актуально для предприятия по причине дальнейшего расширения производства в ближайшем будущем.

В начале формирования базы резервных сотрудников необходимо определение ключевых должностей, требующих быстрого замещения, и требований к кандидатам (уровень квалификации, опыт работы, профессиональные навыки). Далее необходимо определиться с источниками формирования базы резервных сотрудников. Основные источники перечислены на рисунке 16.

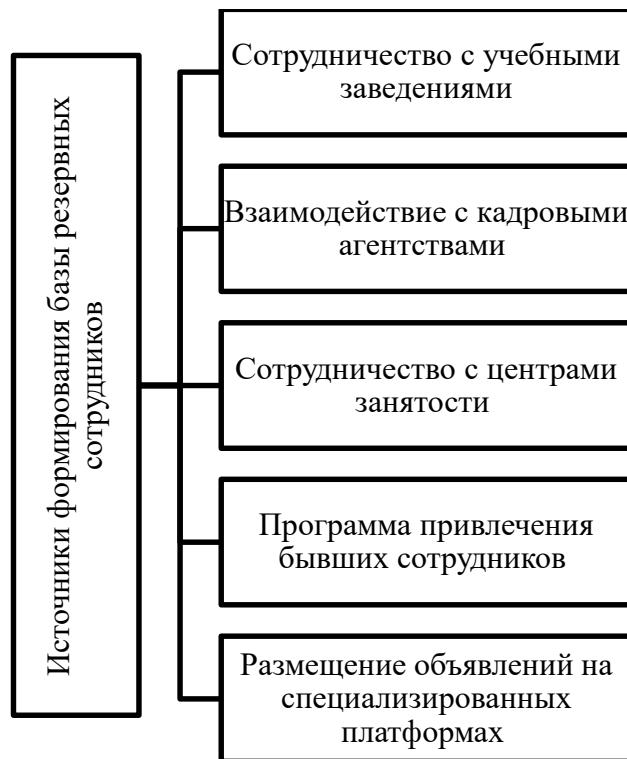


Рисунок 16 – Источники формирования базы резервных сотрудников

На следующем этапе формирования кадрового резерва ключевым шагом является создание и внедрение базы данных потенциальных кандидатов для замещения вакантных должностей. База данных играет важную роль в систематизации информации о сотрудниках, которые могут быть назначены на ключевые позиции в будущем. Она позволяет эффективно отслеживать кандидатуры, их текущий уровень подготовки, навыки, опыт, а также их развитие в рамках программы кадрового резерва.

Для начала необходимо разработать форму для внесения кандидатов в эту базу. Такая форма должна включать все необходимые данные, которые позволяют проводить объективную оценку кандидатов на различных этапах их развития. Важно, чтобы форма была удобной, стандартизированной и включала как основную информацию о кандидате, так и дополнительные характеристики, которые могут влиять на его будущее продвижение.

Пример формы для внесения кандидатов в базу резервных сотрудников представлен в таблице 12.

Таблица 12 – Пример формы для внесения кандидатов в базу резервных сотрудников

Параметр	Данные кандидата
1. Основная информация	-
Фамилия, имя, отчество	-
Дата рождения	-
Пол	[ ] Мужской [ ] Женский
Контактный телефон	-
Электронная почта	-
Должность	-
Отдел	-
Дата начала работы в организации	-
Текущий стаж работы в компании	-
Образование	-
Дополнительные квалификации (курсы, сертификаты и т.д.)	-
2. Оценка профессиональных навыков	-
Основные профессиональные навыки	-
Опыт работы (описание обязанностей и достижений)	-
Уровень знаний по специальности	[ ] Начальный [ ] Средний [ ] Высокий [ ] Экспертный
Знание инструментов и технологий	-

## Продолжение таблицы 12

Параметр	Данные кандидата
Уровень коммуникативных навыков	[ ] Начальный [ ] Средний [ ] Высокий
Способность к лидерству и работе в команде	[ ] Да [ ] Нет
Готовность к обучению и развитию	[ ] Да [ ] Нет
Сильные стороны кандидата	-
Области для улучшения	-
4. Оценка профессиональных достижений	-
Результаты работы (например, выполнение планов, улучшение процессов и т.д.)	-
Признания и награды в компании	-
Процент выполнения целей/планов	-
5. Оценка карьерного потенциала	-
Готовность к продвижению	[ ] Да [ ] Нет
Желаемая должность в будущем	-
Ожидания от карьерного роста (кратко)	-
Интерес к участию в кадровом резерве	[ ] Да [ ] Нет
Подготовленность к замещению ключевых должностей (оценка)	[ ] Высокая [ ] Средняя [ ] Низкая
6. Рекомендации для дальнейшего развития	-
Рекомендованные тренинги и курсы	-
Необходимые улучшения в квалификации	-
7. Примечания и дополнительные комментарии	-

Стоит отметить, что вносить кандидатов в базу следует после проведения первой оценки, которая включает личную встречу, обсуждение с руководителями и коллегами, а также анализ профессиональных успехов.

Для повышения оперативности процесса замещения вакансий в организации необходимо разработать четкий алгоритм оповещения резервных сотрудников. Алгоритм должен включать использование различных каналов коммуникации (электронная почта, мессенджеры, внутренние корпоративные системы) для уведомления кандидатов о появлении вакансий, которые соответствуют их квалификации и карьерным ожиданиям. Чтобы база данных резервных сотрудников всегда оставалась актуальной, необходимо регулярно обновлять информацию о кандидатах.

В результате реализации предлагаемого мероприятия сократится время, которое требуется для поиска подходящих кандидатов и их интеграции в

работу, что поможет ускорить процесс заполнения вакансий и уменьшить время простоя на незанятых позициях. Кадровый резерв будет оперативно реагировать на потребности организации, обеспечивая своевременное замещение вакансий и тем самым минимизируя влияние дефицита кадров на производственные и операционные процессы. Предварительная оценка кандидатов, их квалификаций и профессиональных качеств поможет улучшить качество подбора сотрудников, что повысит эффективность работы организации в целом.

### **3.2 Экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом организации ООО «Авто-мс»**

На рисунке 17 наглядно представлены мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом организации ООО «Авто-мс» предлагаемые в исследовании.

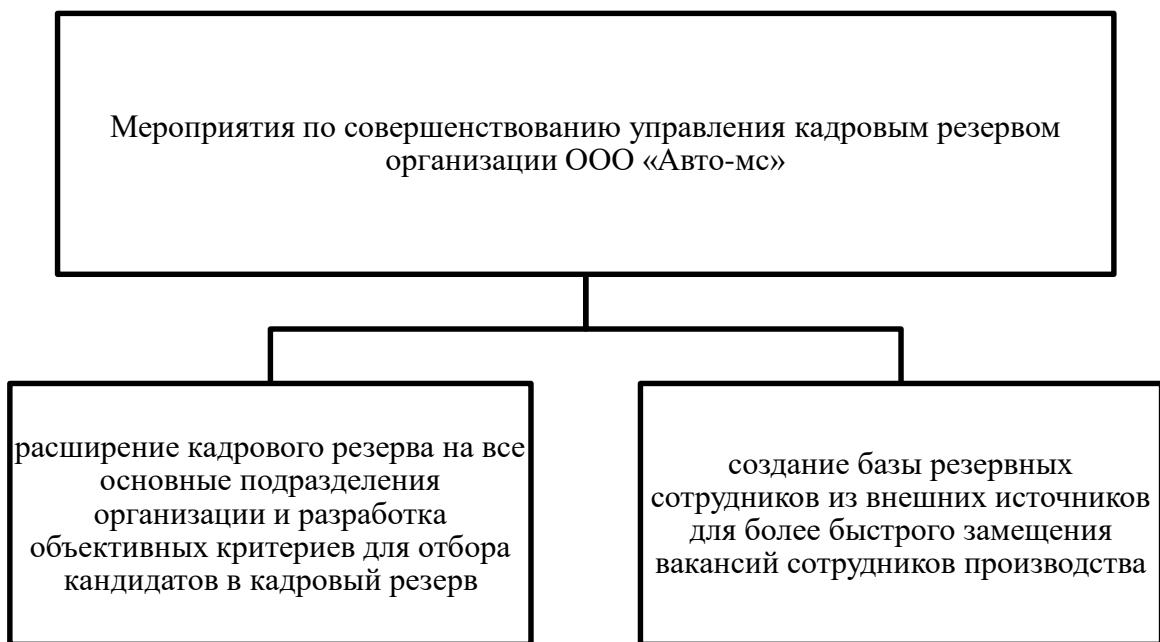


Рисунок 17 – Мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом организации ООО «Авто-мс»

В таблице 13 представлен социальный и экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий.

Таблица 13 – Социальный и экономический эффект от внедрения предложенных мероприятий

Мероприятие	Социальный эффект	Экономический эффект
Расширение кадрового резерва на все основные подразделения организации и разработка объективных критериев для отбора кандидатов в кадровый резерв	Повышение справедливости и прозрачности процесса отбора сотрудников. Увеличение мотивации сотрудников, благодаря четким карьерным перспективам. Повышение вовлеченности сотрудников в развитие компании.	Снижение затрат на рекрутинг за счет использования внутреннего резерва. Снижение времени на подбор сотрудников, что повышает общую эффективность работы HR-службы. Оптимизация кадровых расходов через минимизацию текучести и повышения квалификации внутренних кандидатов.
Создание базы резервных сотрудников из внешних источников для более быстрого замещения вакансий сотрудников производства	Ускорение процесса закрытия вакансий снижает нагрузку на оставшихся сотрудников, улучшая их рабочие условия. Повышение стабильности и уверенности среди сотрудников организации, зная, что процесс замещения вакансий будет быстрым и эффективным. Снижение стресса в коллективах за счет минимизации кадрового дефицита.	Снижение времени на поиск и адаптацию новых сотрудников, что уменьшает простои и потери в производительности. Уменьшение влияния нехватки квалифицированных кадров на производственные процессы, что позволяет обеспечить стабильную работу и выполнить производственные планы. Снижение затрат на рекрутинг благодаря предварительному отбору внешних кандидатов.

В таблице 13 видно, что реализация предлагаемых мероприятий принесет как социальные, так и экономические выгоды. В совокупности, эти меры способствуют улучшению эффективности, снижению издержек и повышению удовлетворенности сотрудников в организации.

Затраты на реализацию предлагаемых мероприятий перечислены в таблице 14.

Для реализации предложенных мероприятий потребуется 1850 т. р.

Таблица 14 – Затраты (3) на реализацию предлагаемых мероприятий

Пункт затрат	Описание	Сумма, руб.
Разработка и внедрение алгоритма отбора и критериев для кадрового резерва	Консультационные услуги, разработка документации, обучение HR-отдела	50000

## Продолжение таблицы 14

Пункт затрат	Описание	Сумма, руб.
Создание базы данных внешних резервных сотрудников	Разработка базы данных	200000
Привлечение внешних кандидатов (рекрутинг)	Рекламные кампании, поиск кандидатов, обработка заявок	200000
Обучение и тренинг сотрудников кадрового резерва	Проведение тренингов, повышение квалификации кадрового резерва	600000
Оплата труда ответственных за внедрение и мониторинг мероприятий	Заработная плата сотрудников HR, менеджеров, участников процесса	200000
Разработка алгоритма оповещения резервных сотрудников	Разработка системы оповещений, настройка автоматических уведомлений	150000
Итого	-	1850000

Для расчета экономической эффективности мероприятий можно использовать несколько ключевых показателей, таких как:

- снижение затрат на рекрутинг;
- снижение времени на замещение вакансий;
- снижение затрат на адаптацию.

В 2024 г. было привлечено 50 кандидатов, 10 из которых уволилось в течение года. Средняя стоимость на рекрутинг одного кандидата составляет 50 т. р. При реализации предлагаемых мероприятий организация могла бы снизить количество данных кандидатов как минимум в половину, тогда экономию на рекрутинге ( $\mathcal{E}_r$ ) можно найти по формуле 1:

$$\mathcal{E}_r = \text{Уволенные сотрудники} \cdot \text{Затраты на рекрутинг}, \quad (1)$$

где  $\mathcal{E}_r$  – экономия на рекрутинге.

$$\mathcal{E}_r = 5 \cdot 50 = 250 \text{ т. р.}$$

Также стоит отметить, что в 2023 г. среднее время на замещение вакансии до внедрения мероприятий составляло 2 месяца. В 2023 г. было замещено 40 вакансий. Стоимость простоя одной вакансии для организации (стоимость рабочего времени одного сотрудника) составляет 79 т. р.

Ожидаемое время замещения после внедрения мероприятий – 1 месяц. Экономию за счет сокращения времени замещения ( $\mathcal{E}_z$ ) можно найти по формуле 2:

$$\mathcal{E}_z = \text{Количество вакансий} \cdot \text{Затраты времени} \cdot \text{Оплата труда}, \quad (2)$$

где  $\mathcal{E}_z$  – экономия за счет сокращения времени замещения.

$$\mathcal{E}_z = 40 \cdot 79 \cdot (2 - 1) = 3160 \text{ т. р.}$$

Как было отмечено ранее в 2023 г. было уволено в течение года 10 новых сотрудников. Наличие базы внешних кандидатов позволило бы снизить данное значение. Тогда условную экономию на адаптации ( $\mathcal{E}_a$ ) можно рассчитать по формуле 3:

$$\mathcal{E}_a = \text{Количество человек} \cdot \text{Время адаптации} \cdot \text{Оплата труда}, \quad (3)$$

Где  $\mathcal{E}_a$  – экономия на адаптации.

$$\mathcal{E}_a = 10 \cdot 2 \cdot 79 = 1580 \text{ т. р.}$$

В таблице 15 представлены результаты экономической эффективности мероприятий до и после их внедрения.

Таблица 15 – Результаты экономической эффективности мероприятий до и после их внедрения

Показатель	До внедрения мероприятий	После внедрения мероприятий	Экономия
Затраты на рекрутинг (по привлечению внешних кандидатов), т. р.	500	250	-250
Затраты на время замещения вакансий, т. р.	6320	3160	-3160
Время замещения вакансий, мес.	2	1	-1
Затраты на адаптацию и обучение сотрудников, уволенных в течение испытательного срока т. р.	1580	0	-1580
Общая экономия, т. р.	-	-	4990

В таблице 15 видно, что общая экономия при реализации предлагаемых мероприятий составит 4990 т. р.

Совокупную экономию (СЭ), с учетом произведенных затрат на реализацию мероприятий, можно найти по формуле 4:

$$СЭ = Эр + Эз + Эа - 3 , \quad (4)$$

где СЭ – совокупная экономия.

$$СЭ = 250 + 3160 + 1580 - 1850 = 3140 \text{ т. р.}$$

Следовательно, совокупная экономия, с учетом произведенных затрат на реализацию мероприятий, составит 3140 т. р., что значительно повышает эффективность управления кадровым резервом и снижает затраты на привлечение, адаптацию и обучение сотрудников.

В заключении раздела исследования сделан вывод, что предложенные в исследования мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом организации ООО «Авто-мс» оказались экономически и социально эффективными. В совокупности, эти меры способствуют улучшению эффективности, снижению издержек и повышению удовлетворенности сотрудников в организации. Общая экономия при реализации предлагаемых мероприятий составит 4990 т. р. Совокупная экономия, с учетом произведенных затрат на реализацию мероприятий, составит 3140 т. р.

## **Заключение**

Кадровый резерв – это группа работников организации, которые обладают необходимыми профессиональными, деловыми и личностными качествами, прошли специализированную подготовку и готовы в любой момент занять более высокие или ключевые должности. Система кадрового резерва направлена на обеспечение преемственности кадров и оперативное решение задач по замещению вакансий, что способствует стабильности и устойчивости функционирования организации в условиях изменений внешней и внутренней среды.

Формирование кадрового резерва – это важный процесс, который позволяет организации обеспечить непрерывность в работе, повысить качество управления и адаптироваться к изменениям внешней среды. Успешное формирование кадрового резерва требует внимательного подхода на всех этапах, от определения ключевых должностей и отбора кандидатов до обучения и оценки их готовности к продвижению. Использование различных методов оценки и подготовки сотрудников позволяет эффективно готовить резервистов для замещения ключевых позиций и способствует долгосрочному развитию организации.

Современные способы и направления формирования кадрового резерва ориентированы на создание гибкой, мобильной и высококвалифицированной рабочей силы, способной быстро адаптироваться к изменениям и эффективно работать на ключевых позициях. Внедрение цифровых технологий, использование инновационных методов обучения, внимание к корпоративной культуре и применение систем оценки и оценки потенциала позволяют организациям не только оперативно заменять ключевых сотрудников, но и создавать устойчивую кадровую стратегию, которая способствует эффективности и конкурентоспособности организаций.

По данным проведенного анализа управления кадровым резервом организации можно сделать вывод, что формирование кадрового резерва в

организации ООО «Авто-мс» недостаточно эффективно. Процесс формирования кадрового резерва не имеет четких алгоритмов. Отбор кандидатов не основывается на объективных критериях и не использует разнообразные методы оценки, что делает систему непрозрачной и может привести к несправедливым решениям. В настоящий момент кадровый резерв формируется только для сотрудников коммерческого отдела, что ограничивает возможности развития и подготовки кадров для других подразделений.

Сотрудники кадрового резерва выполняют дополнительные обязанности, но не получают за это материальной компенсации, что приводит к снижению мотивации и вовлеченности, что также сказывается на их эффективности и восприятии программы кадрового резерва как перспективной. Низкий процент продвижения сотрудников – 15% внутри организации свидетельствует о том, что карьерные возможности ограничены, и сотрудники, находящиеся в резерве, не получают должной поддержки для роста и продвижения. Недостаток регулярных профессиональных стажировок, индивидуальных планов развития и программ повышения квалификации для сотрудников кадрового резерва снижает их готовность к замещению более высоких должностей. Отсутствие кадрового резерва для производственных работников приводит к дефициту квалифицированных специалистов и проблемам при быстром закрытии вакансий. Несмотря на увеличение затрат на обучение, процент сотрудников, прошедших обучение и получивших продвижение, остается низким, что говорит о том, что обучение сотрудников не дает должного результата в виде карьерного роста, что ставит под сомнение эффективность вложений в данную сферу.

Для решения выявленных проблем управления кадровым резервом в ООО «Авто-мс» предлагается реализация следующих мероприятий:

- расширение кадрового резерва на все основные подразделения организации и разработка объективных критериев для отбора кандидатов в кадровый резерв;

- создание базы резервных сотрудников из внешних источников для более быстрого замещения вакансий сотрудников производства.

В третьем разделе исследования сделан вывод, что предложенные в исследования мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом организации ООО «Авто-мс» оказались экономически и социально эффективными. В совокупности, эти меры способствуют улучшению эффективности, снижению издержек и повышению удовлетворенности сотрудников в организации. Расширение кадрового резерва на все ключевые подразделения, а также внедрение объективных критериев отбора кандидатов способствует повышению справедливости и прозрачности в процессе отбора персонала в резерв. Мероприятия также способствуют уменьшению текучести персонала и улучшению качества работы отдела кадров. Создание базы внешних резервных сотрудников позволит ускорить процесс закрытия вакансий.

С точки зрения экономической эффективности, мероприятия привели к значительной экономии. Снижение затрат на рекрутинг, благодаря использованию внутреннего резерва и созданию базы внешних кандидатов, а также уменьшение времени на замещение вакансий, позволило существенно снизить затраты, связанные с подбором и адаптацией новых сотрудников. В результате, организация получила экономию в размере 4990 т. р., при этом совокупная экономия, с учетом произведенных затрат на реализацию мероприятий, составила 3140 т. р.

## **Список используемой литературы**

1. Абдулхаирова Э.М., Бекирова С.Э. Разработка программы и порядок формирования кадрового резерва на предприятии // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2020. №4 (53). С. 148-156. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-programmy-i-poryadok-formirovaniya-kadrovoogo-rezerva-na-predpriyatiii> (дата обращения: 26.02.2025).
2. Архипова Н.И., Назайкинский С.В., Седова О.Л. Релокация персонала: новые вызовы и возможности // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2024. № 1. С. 8-26.
3. Бевза В.О. Уточнение содержания категории «Кадровый резерв» // Вестник НИБ. 2022. №47. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/utochnenie-soderzhaniya-kategorii-kadrovyu-rezerv> (дата обращения: 26.02.2025).
4. Горелов Н.А., Круглов Д.В., Мельников О.Н. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум. М.: Юрайт, 2019. 270 с.
5. Егоршин А.П. Основы управления персоналом: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2020. 352 с.
6. Заика А.А. Цифровизация процесса формирования кадрового резерва в современной компании // Научный альманах. 2024. № 3-3(113). С. 49-50.
7. Илюхина Л.А., Богатырева И.В. Концепция управления персоналом в условиях цифровой трансформации // Креативная экономика. 2022. Том 16. № 6. С. 2445-2462.
8. Карпова Т.П. Процесс оценки кадрового потенциала организации в управлении персоналом / Т. П. Карпова, М. О. Фурсов // Вестник Самарского муниципального института управления. 2024. № 3. С. 49-56.

9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации: актуальные технологии найма, адаптации и аттестации / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. М.: КноРус, 2022. 368 с.
10. Козлова Д.Д. Особенности формирования кадрового резерва персонала в автомобильной промышленности // Экономика и социум. 2021. №6-1 (85). [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-formirovaniya-kadrovogo-rezerva-personala-v-avtomobilnoy-promyshlennosti> (дата обращения: 26.02.2025).
11. Копаева Е. И. Социологические подходы к оценке формирования кадрового резерва // Вестник социологических наук. 2024. Т. 2, № 3. С. 72-81.
12. Кучмаева О.В. Экономика и социология труда [Электронный ресурс]: учеб. и практикум для вузов. В 2 ч. Ч. 1 / О. В. Кучмаева [и др.] ; под общ. ред. О. В. Кучмаевой. М.: Юрайт, 2020. 211 с.
13. Манежнова А.А. Формирование и развитие кадрового резерва на государственной гражданской службе / А.А. Манежнова, А.Г. Коробов // Вестник науки. 2025. Т. 2. № 1(82). С. 694-700.
14. Пеша А.В., Шавровская, М.Н. Преимущества и сложности управления кадровым резервом в организациях // Human Progress. 2023. Том 9. Вып. 5. С. 15-21.
15. Попов Ю.А. Основные принципы и современные тенденции в сфере формирования кадрового резерва организации // Экономические исследования и разработки. 2024. № 5. С. 244-252.
16. Правкина Ю.Р. Управление персоналом организаций: учебник. Москва: КНОРУС, 2023. 164 с.
17. Пугачев В.П. Управление персоналом организаций: учебник и практикум для вузов / В.П. Пугачев. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2023. 523 с.
18. Сайт ООО «Авто-мс» [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://avto-ms.ru/> (дата обращения – 15.02.2025 г.)

19. Смирнов В.А. Кадровый резерв предприятия и направления его совершенствования // Экономика и социум. 2020. №10 (77). [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kadrovyy-rezerv-predpriyatiya-i-napravleniya-ego-sovershenstvovaniya> (дата обращения: 26.02.2025).
20. Суржицкая Л.И. Сущность кадрового резерва. цели формирования кадрового резерва. этапы работы по формированию кадрового резерва // Экономика и социум. 2020. №9 (76). С. 327 – 331. [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-kadrovogo-rezerva-tseli-formirovaniya-kadrovogo-rezerva-etapy-raboty-po-formirovaniyu-kadrovogo-rezerva> (дата обращения: 26.02.2025).
21. Тумбина Е.В., Сильванский А.А. Актуальные проблемы и методы формирования и развития резерва кадров организации // Вестник науки. 2020. №6 (27). [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/aktualnye-problemy-i-metody-formirovaniya-i-razvitiya-rezerva-kadrov-organizatsii> (дата обращения: 26.02.2025).
22. Ткаченко И.М. Теоретические аспекты и методологические основы развития и организации системы обучения персонала на рабочем месте / И.М. Ткаченко, В.К. Романович // Вектор научной мысли. 2024. № 4(9). С. 224-226.
23. «Трудовой кодекс Российской Федерации» от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 06.04.2024) [Электронный ресурс] // Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения – 01.01.2025 г.)
24. Управление персоналом / Литвинюк А.А., Лукашевич В.В., Карпенко Е.З., Кузуб Е.В., Бабынина Л.С., Журавлев П.В., Карташова Л.В., Конобеева А.Б., Троска З.А., Фатеев М.А., Устюжанина Н.В./Учебник и практикум / Москва, 2021. Сер. 76 Высшее образование (3-е изд., пер. и доп). 461 с.

25. Фозилов Х.Р. Роль экономического анализа в эффективном управлении предприятием // Universum: экономика и юриспруденция. 2020. № 9-10(74). [Электронный ресурс] // Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-ekonomiceskogo-analiza-v-effektivnom-upravlenii-predpriyatiyami/> (дата обращения – 15.01.2025 г.)
26. Чиркова Ю.Р. Управление персоналом организации: учебное пособие. Москва: РУСАЙНС, 2021. 168 с.
27. Шарин В.И. Кадровый резерв предприятия в условиях дефицита трудовых ресурсов / В.И. Шарин, Е.А. Шуклина // Human Progress. 2024. Т. 10, № 3. С. 15-22.
28. Шебураков И.Б. Зрелость кадровой политики и ее отражение в практиках работы с кадровыми резервами в контексте развития управляемческого потенциала / И.Б. Шебураков, Л.Н. Татаринова // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2024. № 80. С. 194-204.