

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 Разработка стратегии управления персоналом организации

Обучающийся

Е.А. Жарова

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

к.п.н., доцент, доцент А.Л. Никишина

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

## **Аннотация**

Бакалаврскую работу выполнила студентка Е.А. Жарова.

Тема работы: «Разработка стратегии управления персоналом организации».

Научный руководитель: к.п.н., доцент, доцент А.Л. Никишина.

Цель исследования – разработка возможной стратегии управления персоналом ФГАУ «УИСП» Минобороны и предложение рекомендаций по совершенствованию действующей системы управления.

Объектом исследования является ФГАУ «УИСП» Минобороны.

Предмет исследования – стратегия управления персоналом ФГАУ «УИСП» Минобороны.

Актуальность темы обусловлена тем, что стратегия развития управления персоналом является важным аспектом кадровой политики для любой организации.

Практическая значимость работы обоснована разработкой мероприятий по совершенствованию действующей стратегии управления персоналом организации и возможностью их практического использования специалистами ФГАУ «УИСП» Минобороны.

Бакалаврская работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка используемой литературы и используемых источников и двух приложений.

Текст работы изложен на 52 страницах. Общий объем работы с приложениями – 70 страниц. Текст работы иллюстрируют 11 таблиц и 11 рисунков.

## Содержание

Введение.....	4
1 Теоретические основы формирования стратегии управления персоналом...	6
1.1 Отечественный и зарубежный опыт управления персоналом.....	6
1.2 Понятие и сущность стратегии управления персоналом.....	13
2 Анализ системы управления персоналом и стратегии организации на примере ФГАУ «УИСП» Минобороны России .....	18
2.1 Организационно – экономическая характеристика ФГАУ «УИСП» Минобороны России .....	18
2.2 Анализ стратегии управления персоналом организации ФГАУ «УИСП» Минобороны России .....	28
3 Совершенствование стратегии управления персоналом ФГАУ «УИСП» Минобороны России .....	38
3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии ..... управления персоналом .....	38
3.2 Экономическая и социальная эффективность предлагаемых мер.....	47
Заключение .....	52
Список используемой литературы и используемых источников.....	55
Приложение А Положение об оплате труда работников.....	59
Приложение Б Положение о ротации .....	68

## **Введение**

Современный мир непрерывно меняется и трансформируется, что требует от руководителей высокой степени адаптивности к новым условиям и значительного уровня профессионализма, независимо от области управления. В связи с этим возникает потребность в определении стратегических направлений, целей и задач в области работы с кадрами, то есть в разработке стратегии управления персоналом в организации.

Разработка эффективной стратегии управления персоналом является ключевым элементом прогресса любой организации. Данная стратегия дает возможность проанализировать различные аспекты управления кадрами с целью оптимизации мотивации труда и повышения квалификации работников.

Актуальность темы обусловлена тем, что стратегия развития управления персоналом является важным аспектом кадровой политики организации в целом. Это может оказать значительное влияние на конкурентоспособность предприятия на рынке.

Стратегическое управление персоналом как актуальное направление деятельности компании активно исследуется отечественными и зарубежными экспертами.

Однако, текущая система выполнения стратегических решений не обладает необходимой структурированностью, а управленцы недостаточно компетентны в этой области. Это и определяет предмет исследования, а также его цель и задачи.

Цель данной работы – разработка возможной стратегии управления персоналом ФГАУ «УИСП» Минобороны и предложение рекомендаций по совершенствованию действующей системы управления.

Реализация поставленной цели требует решения определенного ряда задач:

- рассмотреть опыт мировой практики осуществления передовых стратегий управления персоналом и дать сравнительную оценку;
- дать определение стратегии управления персоналом организации путем детального изучения;
- на примере исследования системы организации управления персоналом ФГАУ «УИСП» Минобороны дать оценку эффективности применения подобной системы;
- разработать рекомендации по совершенствованию стратегии управления персоналом, применяемой в ФГАУ «УИСП» Минобороны.

Объектом исследования является ФГАУ «УИСП» Минобороны.

Предмет исследования – стратегия управления персоналом ФГАУ «УИСП» Минобороны.

Теоретической базой работы стали материалы из учебных пособий, а также данные из сети Интернет.

# **1 Теоретические основы формирования стратегии управления персоналом**

## **1.1 Отечественный и зарубежный опыт управления персоналом**

В реалиях нашего времени эффективная система управления кадрами организаций или предприятий в не малой степени определяет успешность их функционирования. Сегодня в каждой стране сформированы свои стандарты и традиции управления персоналом, основанные на мировом и национальном опыте.

Наука об управлении персоналом зародилась в начале эпохи промышленной революции. Основными представителями классических теорий были Ф. Тейлор, Ф. Гилберт, А. Файоль, Г. Эмерсон, Л. Урвик, М. Вебер, Г. Форд, А. К. Гастев, П. М. Керженцев и др. К представителям теории человеческих отношений относятся: Э. Мэйо, К. Арджерис, Р. Ликарт, Р. Блейк и др. [7]. Идеи школы человеческих отношений получили дальнейшее развитие в школе поведенческих наук, авторами которой являются А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор и др. Представители данной школы «заложили основы современных концепций мотивации» [11].

Основоположником научной организации труда как дисциплины считается выдающийся американский инженер, исследователь Фредерик Тейлор. Он заложил основы классической школы управления, которая развивалась одновременно в США и странах Европы в ряде различных направлений [5].

Управление персоналом представляет собой совокупность различных методов влияния на сотрудников и организацию их трудовой деятельности, а также на совершенствование профессиональных навыков, направленных на максимально эффективное использование трудового потенциала сотрудников во благо предприятия.

Управление персоналом основывается на стратегии развития отдельно взятого предприятия.

Основными целями управления персоналом организации являются:

- увеличение эффективности труда;
- повышение конкурентоспособности компании на рынке [15].

Управление персоналом заключается:

- в формировании системы управления персоналом;
- в планировании кадровой работы;
- в проведении маркетинга персонала;
- в определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале [8].

Можно выделить три основные группы подхода к управлению персоналом, которые практикуются в мире: европейская модель, американская и японская. В каждой стране система кадрового управления представляет собой сочетание этих моделей.

«Менеджеры в американских и европейских компаниях традиционно ориентированы на индивидуальные ценности и результаты» [4]. В то время, как японские менеджеры связывают индивидуальные достижения непосредственно с коллективной деятельностью.

Как показала практика американская модель управления персоналом является самой эффективной в мире. Её основой служит ориентация на сверхприбыль, а также стремление каждого человека добиваться поставленных целей для индивидуального развития и роста.

Второе место по эффективности занимает японский метод управления персоналом, базирующийся на коллективной деятельности организации. Данный метод учитывает традиции и социальный опыт страны, что не позволяет ему стать универсальным для европейских стран. Эти модели имеют разные подходы: в США акцент ставится на индивидуализм, а в Японии - на коллективизм.

В американских компаниях повышению квалификации работников компаний отводится значительное место в системе управления персоналом, сотрудникам предоставляется доступ к базам теоретических исследований, программам для обучения. Различные информационные технологии повсеместно внедряются в практику повышения уровня индивидуального профессионализма; содержание, формы и методы работы; увеличение затрат на управление персоналом – все это ресурсы управления персоналом в таких организациях. Американские управленцы обычно сосредоточены на личных ориентирах и достижениях. При собеседовании кандидатов на рабочие места важными критериями выступают образование, практический опыт, психологическая совместимость и способность работать в команде. Обычно решения в управлении принимаются конкретными людьми, которые отвечают за их выполнение. Их управленческая практика строится на принципе личной ответственности, оценке индивидуальных результатов и формулировании количественных целей, которые, как правило, имеют краткосрочный характер [2]. В создании учебных программ используются как собственный опыт, так и методики, разработанные другими фирмами, дистанционные и электронные формы обучения получили популярность, благодаря сохранению временных ресурсов человека, логистическим удобством и возможностью профессионально развиваться без отрыва от рабочего процесса, в том числе. Корпоративное обучение формирует в компаниях собственный, уникальный опыт развития системы управления персоналом.

В японской модели управления существуют свои уникальные черты: миссия для японского управленца состоит в том, чтобы развить здоровые отношения с персоналом, создавая семейное чувство в пределах организации. Таким образом, в коллективе определяется четкая цель, которая сплачивает персонал предприятия в коллектив единомышленников, настроенных на ее достижение. Как следствие, повышается эффективность работы предприятия в основном за счет повышения производительности труда работников.



Основоположниками данной концепции считаются лидеры японского менеджмента К. Мацусита (основатель Panasonic), А. Морита (создатель Sony). Они воплотили принципы коллективизма, непрерывного совершенствования и ориентации на технологические инновации, которые стали отличительной чертой японской модели менеджмента, подчеркивающей групповое принятие решений и высокое качество работы.

Для Японии характерны система пожизненного трудоустройства; увеличение заработной платы в зависимости от выслуги лет; коллективное принятие решений; семьяподобные отношения; постоянное присутствие руководства на производстве; наличие в каждой фирме своих независимых профсоюзов; поддержание чистоты и порядка на производстве [17].

В связи с этим каждая японская компания разрабатывает свою уникальную корпоративную философию, основанную на исторических особенностях, культуре и общественной психологии (рисунок 1).

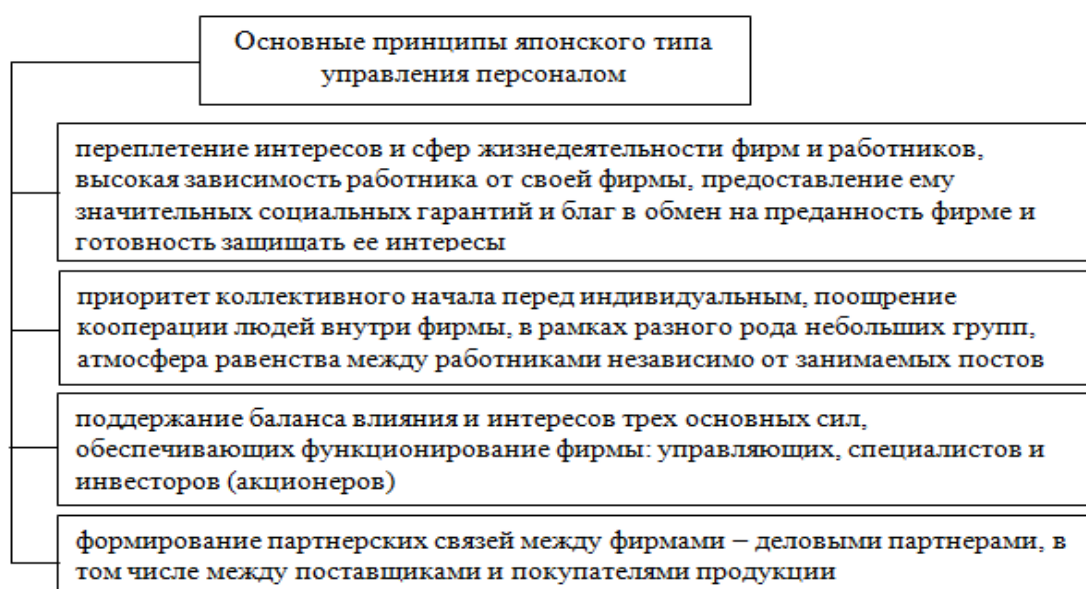


Рисунок 1 – Основные принципы японского типа управления персоналом

Повышение квалификации сотрудника подразумевает под собой его развитие в сфере, в которой он ранее опыта не имел, поскольку в культуре

японских компаний существует устоявшееся мнение, что менеджер не должен ограничиваться одной функцией, а полностью быть универсальным специалистом, и принимать участие во всех процессах компании [2].

Таким образом, американская модель отличается высокой индивидуализацией и конкуренцией, а японская – акцентом на коллективизм, долгосрочное планирование и лояльность сотрудников к компании.

Влияние традиций на формирование моделей (систем) управления, на формирование организационных структур компаний показано в таблице 1.

Таблица 1 – Сравнительная оценка американской и японской систем управления предприятиями

Японская система	Американская система
«Пожизненный найм»	Краткосрочный найм
Постепенное, медленное оценивание и продвижение	Быстрое оценивание и продвижение
Неспециализированная деятельность	Специализированная деятельность
Неформальные, тонкие инструменты контроля	Формальные, количественные инструменты контроля
Коллективное принятие решений	Индивидуальное принятие решений
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Повышенное внимание к подчиненным (актуальность человеческого фактора в управлении)	Рост роли человеческого фактора

Таким образом, можно отметить, что японские сотрудники ощущают личную ответственность за успехи компании, готовы выполнять различные функции, а руководство обеспечивает защиту сотрудников и профессиональное развитие. Американская система управления опирается на применение научных принципов в управлении и индивидуализм.

Характеристики европейской модели менеджмента существенно отличаются от аналогичных моделей, существующих в США и Японии, благодаря более строгому подходу к управлению персоналом. Термин «европейская модель менеджмента» стал популярным в контексте развития Европейского союза. В эту модель входят общие черты менеджмента, присущие таким странам, как Германия, Франция, Испания, Швеция,

Швейцария, Финляндия, Нидерланды и другим европейским государствам. Вопрос о поведении людей в коллективе оказал значительное влияние на развитие менеджмента в Европе. Европейские менеджеры больше интересовались социальными аспектами личности, чем индивидуальными характеристиками. Основатели европейского менеджмента считали, что денежное вознаграждение не является единственным мотивирующим фактором для человека. В большинстве случаев на усилия сотрудников влияют психологические мотивы, которые определяют их поведение.

Развитие менеджмента в Западной Европе началось в послевоенный период. Именно в это время были приняты ключевые управленческие решения, касающиеся восстановления экономики, промышленности, сельского хозяйства и других сфер. Развитие шло параллельно с американским, но с фокусом на социальный договор, консенсус и долгосрочные цели, а не на чистую прибыль. После Второй мировой войны европейские страны адаптировали американские концепции, особенно научный подход к управлению, однако сохранили свои особенности, такие как важность социального партнерства, что отличает европейскую модель от американской и японской.

В Европе в крупных организациях и частных компаниях службы управления персоналом занимают ключевое место в управляющем аппарате. Ключевое отличие европейской модели заключается в построении управления на принципах социального партнерства и поиска компромисса между интересами работников, и работодателей, а не только на максимизации прибыли. Также там была внедрена почасовая оплата труда, что позволило сместить акцент с количества на качество товаров [3]. Одним из мотивирующим аспектом в европейских странах является развитие отношений между руководством и работниками, основанном на их взаимодействии на уровне партнеров. В вопросах принятия решений, распределения прибыли активно вовлекается каждый сотрудник.

Европейская модель управления персоналом основана «на традиционных ценностях и теории человеческих отношений» [16]. Отличается развитой системой социальной защиты, что повышает лояльность и мотивацию персонала; руководство сохраняет минимальный разрыв между собой и подчиненными, что позволяет быстро реагировать на изменения рынка. Рабочие процессы строго регламентированы.

Длительное время иностранный управленческий опыт не принимался во внимание отечественными экспертами. На практике, объективный анализ опыта зарубежных стран и интеграция их практики в управление отечественных учреждений могут сделать механизм управления более адаптивным, что, в свою очередь, способствуют более рациональному использованию творческих ресурсов персонала [14].

Считается, что стиль управления персоналом в России еще формируется, опираясь на ранее появившиеся американскую и японскую системы с оглядкой на отечественный менталитет [10].

Глобальный переход нашей страны от социалистической экономики к рыночной требует создания новой системы формирования и развития управленческого кадрового потенциала, поскольку успешная работа предприятия во многом зависит от квалификации его руководителей. Обновление кадровой политики и разработка новой концепции управления персоналом в условиях рыночной экономики представляют собой важные резервы для повышения конкурентоспособности и являются необходимыми условиями для эффективного развития предприятия.

Российская модель управления характеризуется строгой иерархией, авторитарным стилем руководства с единоличным принятием решений. Пожалуй, будет правильным сказать, что у нас на каждом предприятии разрабатывается своя модель с учетом специфики деятельности и личности руководителя.

Основными чертами системы управления персоналом в России являются:

- индивидуальный процесс принятия решений;
- коллективизм – поощряется ориентация на совместный труд, взаимовыручка и взаимопомощь;
- четкое распределение обязанностей (должностные инструкции).

В сравнении с западными моделями, российский менеджмент больше опирается на личный авторитет руководителя и менее формализован, что отражает исторические и культурные особенности страны.

Российская система управления персоналом направлена на интеграцию лучших зарубежных практик, присущих основным международным моделям, с традиционными подходами отечественного менеджмента. Крупные компании непрерывно накапливают опыт и проводят анализ ошибок, чтобы улучшить и развить действующую систему.

Таким образом, в различных странах, философия управления персоналом имеет существенные различия.

Американская модель основывается на индивидуализме с зависимостью личного дохода от прибыли организации, японская модель построена на традиционных ценностях, уважения к старшему и коллективизме, а российская модель многообразна, зависит от региональных особенностей и величины организации [7].

Следует отметить, в современных условиях классификация методов управления по национальному признаку является условной. Многие компании используют комбинированные модели менеджмента, выбирая в каждой практике оптимальные и эффективные элементы.

## **1.2 Понятие и сущность стратегии управления персоналом**

Стратегия управления персоналом – это комплексный процесс планирования, организации, мотивации и контроля за деятельностью сотрудников компании, который оказывает существенный эффект на

занятость и развитие людей с целью достижения долгосрочных целей организации и обеспечения её конкурентоспособности [9].

Термин «стратегическое управление» был введен в 1960-1970-х гг. для того, отделить повседневное, оперативное управление от долгосрочного, перспективного планирования и принятия решений, которые осуществляются высшим руководством компании [7].

Система управления персоналом включает в себя не только организацию работы сотрудников, но и работу, направленную на мотивирование рабочего коллектива в достижении поставленных целей, взаимодействие друг с другом и получении удовлетворения от проделанной работы.

Управление людьми является одной из самых важных и непростых функций менеджмента. Для организации самодостаточной системы необходимо применение передовых и базовых стратегий руководства. Достижение целей и эффективности работы предприятия напрямую зависит от примененной методики.

Стратегия управления персоналом в первую очередь направлена на эффективное использование ресурсов коллектива для достижения корпоративных целей, получения прибыли и развития. Включает в себя подбор, обучение, мотивацию и развитие сотрудников, а также их оценку, карьерное продвижение. «Отправной точкой служат стратегические цели организации, определяемые высшим руководством» [12].

Это комплекс методов и инструментов управления персоналом, используемый для реализации кадровой политики, представляющий собой ключевое направление в создании конкурентоспособного, высококвалифицированного, ответственного и сплоченного коллектива, который способствует достижению долгосрочных целей и реализации общей стратегии компании [6].

На сегодняшний день издано множество научных работ на тему «стратегия управления персоналом». Существует два основных направления исследований, в одном отводится важная роль целям и методам организации

процесса управления, в другом основная мысль заключается в содержании функционирования элементов управления [1].

В условиях нестабильного рынка эффективное управление персоналом имеет решающее значение для выживания организации. Это стало очевидным в западной практике 1970-х и 1980-х годов и привело к масштабным реорганизациям крупных компаний. Нежелание адаптироваться к изменениям может привести к краху предприятия, поэтому зарубежные специалисты рассматривают совершенствование управления персоналом как единственный выход из сложившейся ситуации. Формирование успешной команды во многом зависит от моральных ценностей и устоявшихся правил взаимодействия руководства и сотрудников, ведь выработка стратегии учитывает интересы обеих сторон.

Основными принципами стратегии управления персоналом являются:

- долгосрочный характер;
- связь с общей стратегией организации;
- комплексность и системность;
- гибкость и адаптивность [13].

Формирование стратегии управления базируется на общей стратегии организации и учитывает долгосрочные потребности бизнеса.

Можно выделить важнейшие стратегии развития управления персоналом [18]:

- создание условий работы для успешного адаптирования персонала к новым условиям;
- организация структуры управления;
- разработка методик подбора персонала;
- организация делопроизводства по кадровому учету персонала;
- установление наставничества на испытательном сроке;
- внутреннее взаимодействие персонала;
- оценка, аттестация и обучение персонала;

- внедрение системы обучения персонала организации;
- создание многоуровневой системы мотивации персонала;
- разработка организации культурно-корпоративного взаимодействия.

Таким образом, определение стратегии развития управления персоналом зависит от множества факторов, таких как общая стратегия развития компании, её цели, этапы становления, приоритеты управления, существующая корпоративная культура и другие важные аспекты. Значительное влияние также оказывают факторы, связанные с географическим положением организации.

Суть стратегии управления персоналом заключается в определении целей управления, формировании идеологии кадровой работы, системном и целенаправленном планировании, организации и развитии человеческих ресурсов компании с целью обеспечения её долгосрочного успеха и конкурентоспособности. Она направлена на эффективное использование потенциала сотрудников, формирование необходимых компетенций, мотивацию и удержание талантливых кадров, а также адаптацию к изменениям внешней и внутренней среды организации.

Стратегия и тактика кадровой политики в рамках системы управления персоналом разрабатываются по нескольким направлениям одновременно. В первую очередь, акцентируется внимание на адаптации кадровых служб и сотрудников к новым задачам и функциям. В настоящее время особую тревогу вызывают вопросы мотивации труда.

Стратегическое управление персоналом представляет собой систему управления, базирующуюся на использовании кадрового потенциала и способную оперативно и эффективно адаптироваться к вызовам и изменениям внешней среды. Это способствует повышению конкурентоспособности организации, позволяет лучше учитывать потребности клиентов и помогает компании выживать в условиях усиливающейся конкуренции.

Суть и принципы стратегии управления персоналом проявляются на каждом предприятии по-разному. Это обусловлено множеством факторов и



аспектов, таких как определение основной специфики деятельности организации, ее размеров, количества персонала в организации, месторасположение, налоговая нагрузка, а также размер дохода и издержек компании, корпоративной этикой [3].

Прибыль организации напрямую зависит от человеческих ресурсов, качества товаров и уровня оказываемых услуг, способности к устойчивому развитию в условиях внешнего взаимодействия, а также развитие в непростых геополитических изменениях. Человеческий капитал организации в большей степени определяет качество конечного результата и достижения ключевых целей предприятия.

В заключение, можно отметить, что в соответствии с современными концепциями менеджмента стратегическое управление персоналом организации заключается в регулировании формирования конкурентоспособного кадрового ресурса компании, учитывая, как текущие, так и будущие изменения во внешней среде и внутреннем состоянии организации. Наличие такого ресурса играет ключевую роль в обеспечении выживания, развития и успешного достижения долгосрочных целей.

## **2 Анализ системы управления персоналом и стратегии организации на примере ФГАУ «УИСП» Минобороны России**

### **2.1 Организационно – экономическая характеристика ФГАУ «УИСП» Минобороны России**

Федеральное государственное автономное учреждение «Управление имуществом специальных проектов» Министерства обороны Российской Федерации (ФГАУ «УИСП» Минобороны России) был создан в 2015 году на основании приказа Министра обороны Российской Федерации от 08 декабря 2015 г. № 753 путем изменения типа и переименования государственного учреждения Жилищно-эксплуатационная контора № 2 Ленинградской квартирно-эксплуатационной части Московского военного округа г. Москва и находится в ведомственном подчинении Министерства обороны Российской Федерации [19].

Основными видами деятельности ФГАУ «УИСП» Минобороны России являются:

- строительство;
- управление имуществом;
- музейная деятельность - оказание физкультурно-оздоровительных услуг на базе спортивного комплекса Ледовый дворец спорта Десант (г. Рязань). В команде ФГАУ «УИСП» Минобороны России работают специалисты с большим опытом работы в сфере экономики, финансов, юриспруденции, управления недвижимым имуществом, проектирования и строительства.

Юридический адрес: 123154, город Москва, пр-кт Маршала Жукова, д. 38.

Предметом и основными целями деятельности ФГАУ «УИСП» Минобороны России являются:

- выполнение работ, оказание услуг в целях обеспечения реализации предусмотренных законодательством РФ полномочий Министерства обороны в сфере социальной защиты, в том числе решения задач обеспечения жильем военнослужащих, лиц гражданского персонала Вооруженных Сил, в том числе в рамках инвестиционной деятельности по контрактам, стороной по которым является Министерство обороны или учреждения, полномочия собственника имущества которых осуществляет Министерство обороны;
- выполнение работ, оказание услуг в целях обеспечения осуществления просветительской, научно-исследовательской деятельности, а также хранение и публикация музейных предметов и музейных коллекций [19].

Организационная структура ФГАУ «УИСП» Минобороны России представлена на рисунке 2. Организационная структура ФГАУ «УИСП» Минобороны России определяется штатом, утверждаемым в порядке, установленном в Министерстве обороны, и штатным расписанием.



Рисунок 2 – Организационная структура ФГАУ «УИСП» Минобороны России

В открытом доступе ФГАУ «УИСП» Минобороны России предоставляет отчет о финансовых результатах деятельности. В таблице 2 представлены основные организационно-экономические показатели деятельности ФГАУ «УИСП» Минобороны России за период 2022-2024 гг.

Таблица 2 – Основные организационно-экономические показатели деятельности ФГАУ «УИСП» Минобороны России за 2022-2024 гг.

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2022-2023 гг.		Изменение 2023-2024 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Выручка, тыс. руб.	38 000 000	35 500 000	39 900 000	-2 500 000	-6,58%	4 400 000	12,39%
Себестоимость продаж, тыс. руб.	33 200 000	31 050 000	34 750 000	-2 150 000	-6,48%	3 700 000	11,92%
Валовая прибыль, тыс. руб.	4 800 000	4 450 000	5 150 000	-350 000	-7,29%	700 000	15,73%
Управленческие расходы, тыс. руб.	3 000 000	2 800 000	2 950 000	-200 000	-6,67%	150 000	5,36%
Коммерческие расходы, тыс. руб.	950 000	900 000	980 000	-50 000	-5,26%	80 000	8,89%
Прибыль от продаж, тыс. руб.	850 000	750 000	1 220 000	-100 000	-11,76%	470 000	62,67%
Чистая прибыль, тыс. руб.	500 000	521 950	890 000	21 950	4,39%	368 050	70,51%
Основные средства, тыс. руб.	5 076 764	5 542 391	5 750 000	465 627	9,17%	207 609	3,75%
Оборотные активы, тыс. руб.	17 612 137	14 101 955	15 200 000	-3 510 182	-19,93%	1 098 045	7,79%
Численность ППП, чел.	300	297	302	-3	-1,00%	5	1,68%
Фонд оплаты труда, тыс. руб.	936 000	1 196 520	1 380 000	260 520	27,83%	183 480	15,33%
Производительность труда работающего, тыс. руб. (стр1/стр.10)	126 666,67	119 528,62	132 119,21	-7 138	-5,64%	12 591	10,53%
Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр11/стр10)	3 120,00	4 028,69	4 569,54	909	29,12%	541	13,42%
Фондоотдача (стр1/стр8)	7,49	6,41	6,94	-1,08	-14,43%	0,17	2,70%
Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр9)	2,16	2,52	2,63	0,36	16,67%	-0,04	-1,53%
Рентабельность продаж, % (стр6/стр1) ×100%	2,24%	2,11%	3,06%	-0,12%	-5,55%	0,01%	0,33%

## Продолжение таблицы 2

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение 2022-2023 гг.		Изменение 2023-2024 гг.	
				Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %	Абс. изм. (+/-)	Темп прироста, %
Рентабельность производства, % (стр6/(стр2+стр4+стр5)) ×100%	2,29%	2,16%	3,15%	-0,13%	-5,67%	0,01%	0,33%
Затраты на рубль выручки, (стр2+стр4+стр5)/стр1* 100. коп.	0,98	0,98	0,97	0,00124	0,13%	- 0,00007	-0,01%

В данных таблицы 2 четко прослеживается динамика финансово-экономического развития предприятия. За трехлетний период наблюдения отмечается неоднозначная, но преимущественно положительная экономическая динамика. Изучение основных финансовых индикаторов позволяет выделить три этапа: стабильность в 2022 году, кризисные явления в 2023 году и последующее восстановление с ростом в 2024 году.

Выручка предприятия сократилась на 6,58 % в 2023 году (до 35,5 млн. руб.), но в 2024 году показала впечатляющий рост на 12,39 %, достигнув 39,9 млн. руб. и превысив докризисный уровень. Такая V-образная динамика свидетельствует о наличии у организации значительного адаптационного потенциала и способности быстро восстанавливаться после кризисных явлений.

Отразим динамику изменений и наглядно демонстрируем рост показателей на рисунке 3.



Рисунок 3 – Динамика организационно-экономических показателей деятельности ФГАУ «УИСП» Минобороны России за 2022-2024 гг., тыс. руб.

Показатели прибыльности демонстрируют еще более выраженный рост. После сокращения прибыли от продаж на 11,76 % в 2023 году, в 2024 году зафиксирован рост на 62,67 %. Особенно значимо опережающее увеличение прибыли по сравнению с выручкой, что подтверждает улучшение управления затратами.

Анализ эффективности использования ресурсов выявляет рост рентабельности продаж с 2,24% до 3,06% и снижение затрат на рубль выручки с 97,76 до 96,94 копеек. Эти изменения свидетельствуют о положительной тенденции в операционной деятельности. Данные наглядно представлены на рисунке 4.

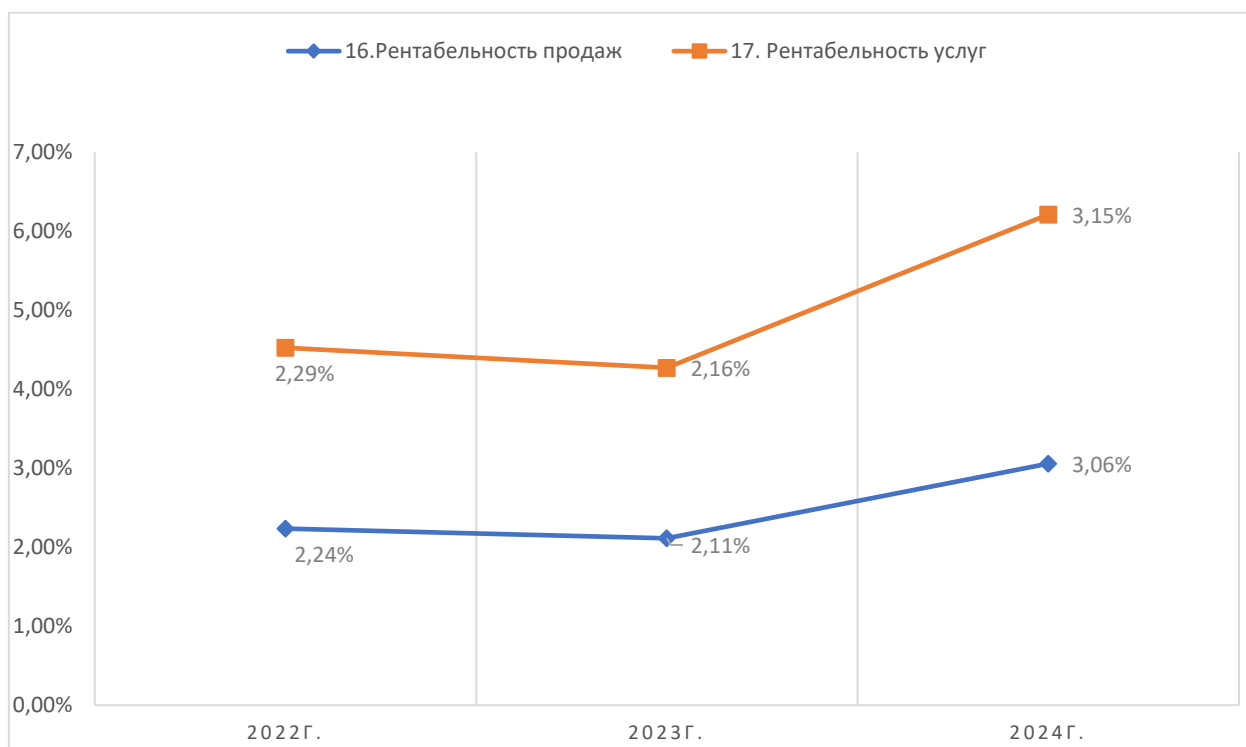


Рисунок 4 – Динамика показателей рентабельности продаж и рентабельности услуг ФГАУ «УИСП» Минобороны России за 2022-2024 гг., %

Фондоотдача (эффективность использования основных средств) снизилась в 2023 году с 7,49 до 6,41, так как рост стоимости основных средств опередил падение выручки. В 2024 году показатель немного вырос, но не вернулся к уровню 2022 года. Это может говорить о том, что новые основные средства еще не вышли на полную проектную мощность.

Оборачиваемость активов (эффективность использования оборотных активов), напротив, значительно улучшилась в 2023 году (с 2,16 до 2,52) благодаря резкому сокращению оборотных активов (-19,93 %). В 2024 году показатель остался на высоком уровне (2,63), что говорит об эффективном управлении оборотным капиталом.

Эффективность использования активов показывает разнонаправленную динамику. Оборачиваемость активов улучшилась, что свидетельствует об оптимизации управления оборотными средствами. Однако фондоотдача снизилась, это указывает на неполную загрузку производственных мощностей и необходимость оптимизации использования основных фондов.

Анализ выявляет незначительные расхождения между экономическими результатами и затратами на персонал. При росте выручки на 5,0 % за два года и прибыли от продаж на 43,5 % фонд оплаты труда увеличился на 47,4 % – с 936 тыс. руб. до 1,38 млн. руб. Это свидетельствует о том, что рост затрат на персонал существенно опережает рост экономических результатов деятельности.

Производительность труда выросла на 4,3 % (с 126,7 тыс. руб./чел. до 132,1 тыс. руб./чел.), что значительно ниже темпов роста средней заработной платы (46,5 %). Такой дисбаланс указывает на отсутствие прямой связи между оплатой труда и эффективностью работы персонала. Но все же, наблюдается повышение общей эффективности, особенно в части использования оборотного капитала и производительности труда. Эффективность использования основных средств требует внимания.

Коэффициент эффективности фонда оплаты труда (производительность труда / средняя заработная плата) снизился на 28,8 % - с 40,6 до 28,9. Это означает, что каждый рубль, вложенный в оплату труда, приносит все меньшую отдачу в виде роста производительности.

Структура активов предприятия претерпела значительные изменения. При росте основных средств на 13,3 % оборотные активы сократились на 13,7 %, что могло негативно повлиять на ликвидность и операционную гибкость организации. Однако улучшение оборачиваемости активов свидетельствует о более эффективном использовании имеющихся ресурсов.

Управленческие расходы сократились на 1,7 % за период, а коммерческие расходы выросли на 3,2 %, что в целом свидетельствует о сдержанной политике в области управления затратами. Однако общий рост затрат на персонал требует более тщательного контроля и обоснования.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о наличии у организации значительного потенциала для повышения экономической эффективности, реализация которого требует устранения выявленных дисбалансов в системе управления персоналом.



Финансовое состояние компании по итогам 2024 года значительно улучшилось по сравнению с предыдущими периодами. Компания демонстрирует признаки здорового и управляемого роста, но для его сохранения необходимо сфокусироваться на повышении эффективности использования основных средств и контроле затрат на персонал.

Штатная численность ФГАУ «УИСП» Минобороны России по состоянию на 01.01.2025 составляет 310 человек. Фактическая численность – 302 человека [20].

Средний возраст сотрудников ФГАУ «УИСП» Минобороны России составляет от 30 до 40 лет. Процентное соотношение по возрастным группам представлено на рисунке 5.

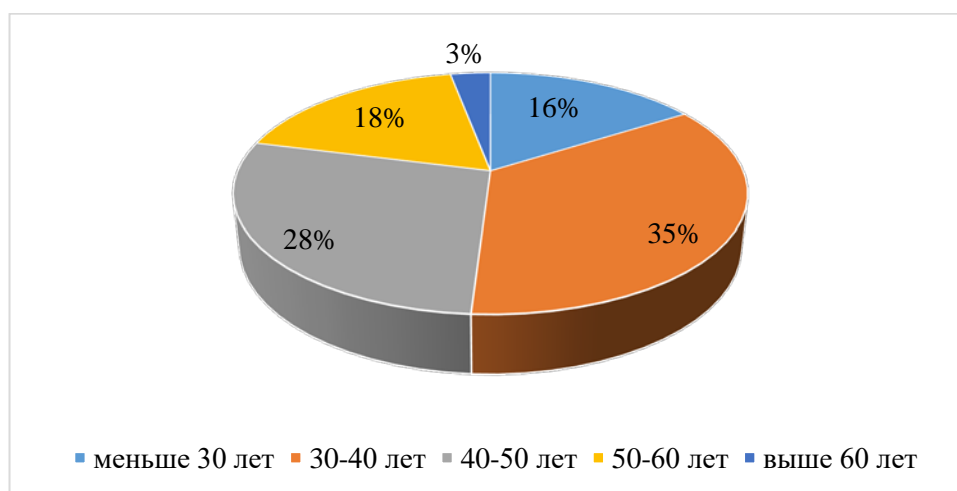


Рисунок 5 – Возраст персонала ФГАУ «УИСП» Минобороны России, %

Анализ уровня образования сотрудников показывает, что высшее образование имеют до 95 %, оставшиеся 5 % обладают средним профессиональным образованием (рисунок 6).

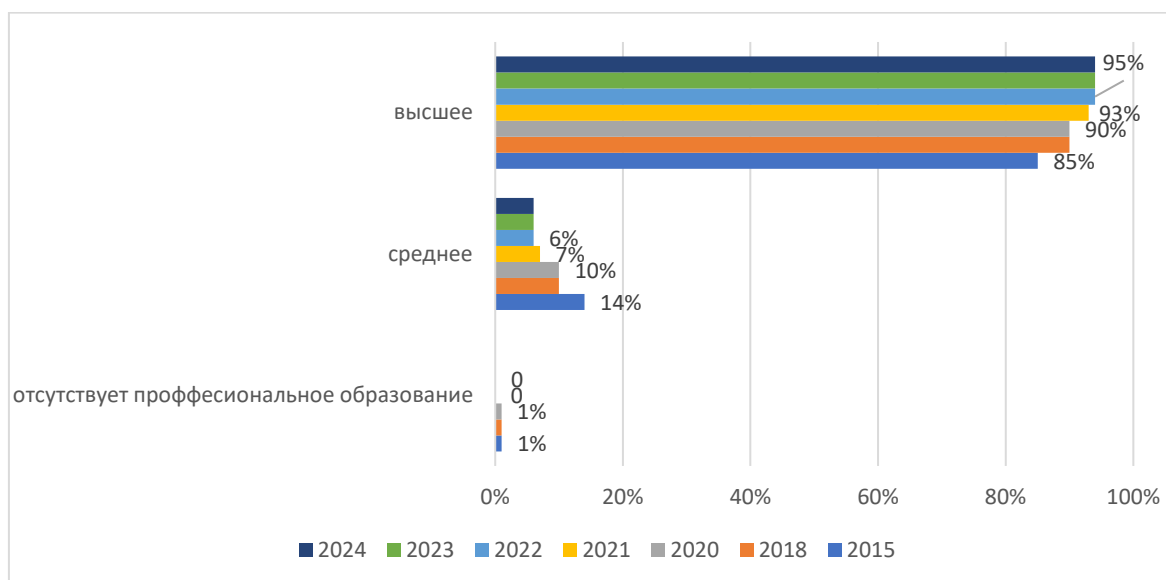


Рисунок 6 – Уровень образования служащих ФГАУ «УИСП» Минобороны России, %

Число сотрудников, имеющих высшее образование, с 2015 года к 2024 году выросло на 10 %, в то время, как, со средним профессиональным образованием, к 2024 году уменьшилось на 9 %, что говорит о росте образовательного потенциала персонала.

Средний стаж работы в Учреждении находится в пределах от 10 до 15 лет (рисунок 7), а стаж свыше 25 лет увеличился на 4 % с 2015 по 2024 год. В то же время, число сотрудников, имеющих стаж до 1 года, уменьшилось на 2 %.

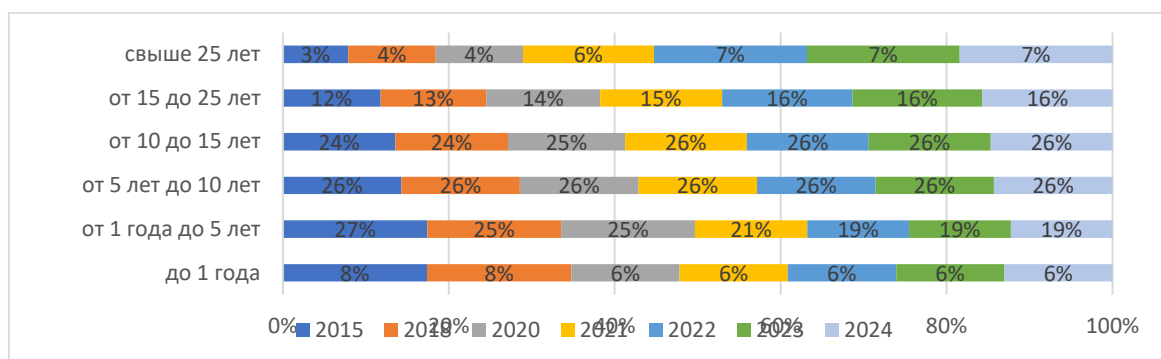


Рисунок 7 – Стаж работы сотрудников ФГАУ «УИСП» Минобороны России, %

В таблице 3 представлены показатели движения персонала ФГАУ «УИСП» Минобороны России.

Таблица 3 – Динамика движения персонала ФГАУ «УИСП» Минобороны России за период в 2022-2024 гг.

Показатель	2022	2023	2024	Темп роста 2024 к 2023, %
Должностей по штату	306	311	310	99,68
Фактическая численность	300	297	302	101,68
Принято на работу	11	10	53	530,00
Уволено	9	17	41	241,18
Коэффициент приема работников, %	3,67	3,37	17,55	521,23
Коэффициент текучести кадров, %	3,0	5,72	13,58	237,18

По данным таблицы 3 видно, что численность персонала за три года практически не изменилась, однако фактическая численность, ниже, чем предусмотрено по штату. Текучесть кадров в 2024 году составила 13,58 %, что значительно превышает показатель за 2023 год и негативно сказывается на деятельности Учреждения (рисунок 8).

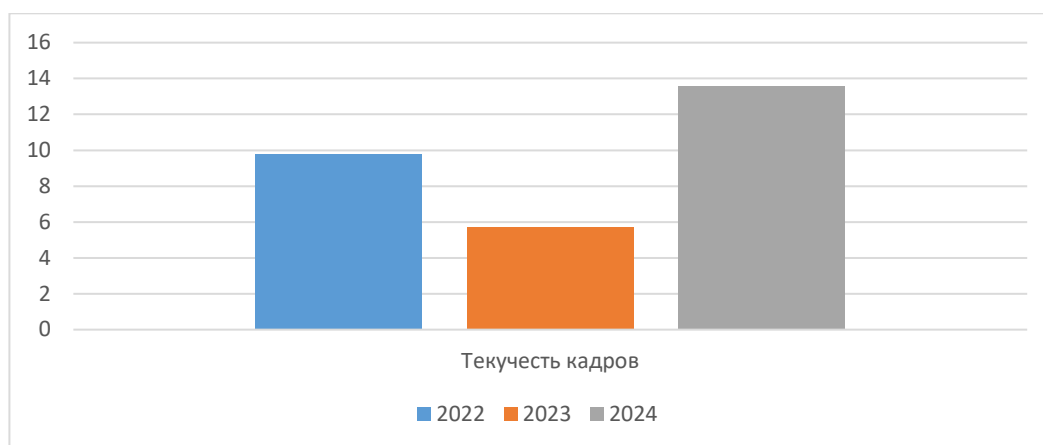


Рисунок 8 – Коэффициент текучести кадров ФГАУ «УИСП» Минобороны России, %

Таким образом, необходимо провести более предметный анализ стратегии управления персоналом ФГАУ «УИСП» Минобороны России с целью выявления существующих проблем и разработки эффективных методов их решения.

## **2.2 Анализ стратегии управления персоналом организации ФГАУ «УИСП» Минобороны России**

Стратегия управления персоналом заключается в комплексе мер, направленных на эффективное использование кадрового потенциала для достижения общих стратегических целей предприятия.

Составляющими стратегии управления персоналом, которые необходимо учитывать при разработке стратегии в любой организации являются:

- новые формы и методы отбора персонала;
- оценка квалификации сотрудников;
- разработка форм оплаты и стимулирования труда;
- развитие персонала.

Итак, трудовые отношения работников ФГАУ «УИСП» Минобороны России регулируются Гражданским кодексом РФ, Трудовым кодексом РФ, трудовыми договорами, правилами внутреннего трудового распорядка.

Стратегией управления персоналом в ФГАУ «УИСП» Минобороны России является стратегия прибыли. В основе ее разработки лежит повышение квалификационного потенциала сотрудников, ввиду узкой направленности деятельности Учреждения. Для реализации данной стратегии используются следующие составляющие:

- строгий отбор кандидатов (требуется компетентные кадры определенных специализаций);
- оценка персонала;
- обучение сотрудников и их профессиональное развитие;

– мотивация (для поддержания вовлеченности работников).

Рассмотрим более подробно каждое направление.

В ФГАУ «УИСП» Минобороны России в процессе отбора кандидатов на вакантные должности чаще всего используются внешние источники найма (рисунок 9).

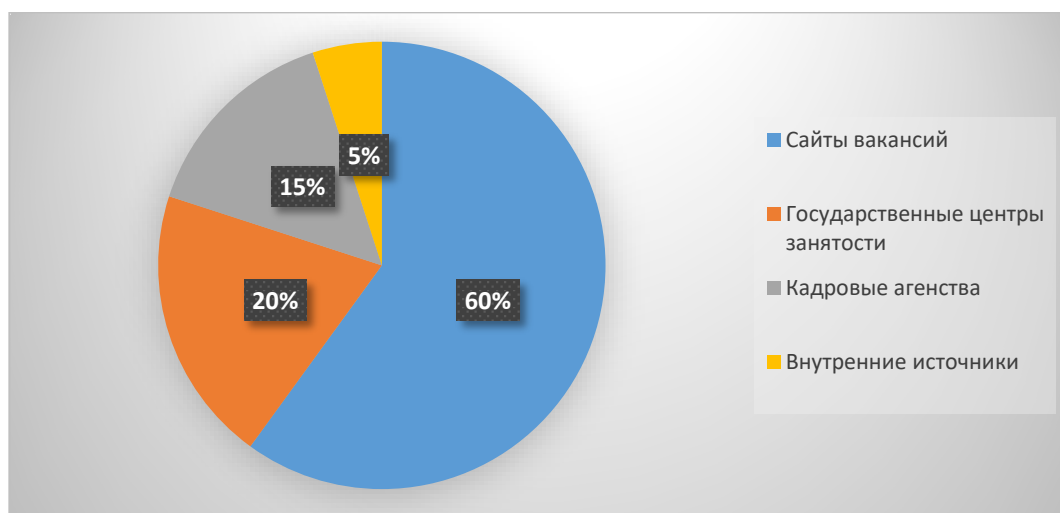


Рисунок 9 – Источники найма персонала ФГАУ «УИСП» Минобороны России, %

Таким образом, для подбора сотрудников в большей степени используются сайты вакансий, а также государственные центры занятости и различные кадровые агентства, в то время, как внутренние источники практически игнорируются.

При найме на работу новых сотрудников обязательно учитываются квалификационные требования, такие как, уровень профессионального образования, опыт и стаж работы.

После прохождения всех этапов собеседований и отборов, кандидатуру необходимо согласовать с начальником структурного подразделения, курирующим заместителем, кадровой службой и заместителем руководителя, курирующим кадровую службу, а также кандидат проходит проверку службой безопасности и согласование с вышестоящим ведомством. Ввиду специфики организации и отношению к Министерству обороны Российской Федерации

данные процедуры происходят на бумажном носителе и в регламентные сроки.

Далее следует адаптация работника. Новым сотрудникам назначается курирующий специалист, в качестве обучающего, и обязательная стажировка на рабочем месте. Стажировка длится от двух недель до месяца, в зависимости от опыта и квалификации специалиста.

В период стажировки в обязательном порядке необходимо ознакомиться с должностной инструкцией, с локально-нормативной документацией и регламентами, с правилами охраны труда, техникой безопасности на рабочих местах, техникой противопожарной безопасности, с положениями о закупочной процедуре. В конце стажировки руководитель подразделения принимает решение о готовности к самостоятельной работе и дает разрешение на оформление приказа на допуск на испытательном сроке, который, как правило длится 3 месяца, с учетом времени стажировки.

Важно отметить, что данные мероприятия значительно затягивают процесс замещения вакантной должности, что негативно сказывается на эффективности работы всего Учреждения и выполнении поставленных задач.

Оценка персонала в ФГАУ «УИСП» Минобороны России проводится путем аттестации в виде тестирования один раз в три года, по результатам которой комиссия оценивает соответствие специалиста занимаемой им должности. После проведения тестирования с аттестованными проводится беседа. Кроме этого, комиссия может дать рекомендации, например, поощрить сотрудника, повысить его в должности, отправить на повышение квалификации и так далее.

В таблице 4 представлен анализ количества аттестованного персонала Учреждения за последние два года.

Таблица 4 – Количество аттестованных сотрудников ФГАУ «УИСП» Минобороны России, 2023-2024 гг.

Показатель	2023	2024	Отклонения 2024 к 2023
Всего прошли аттестацию, чел.	221	257	36
Не аттестованы, чел.	36	45	9

Таким образом, в 2024 году число аттестованных сотрудников увеличилось на 36 человек, в сравнении с предыдущим годом, что является хорошим показателем. Число не аттестованных работников составило 45 человек за 2024 год. Такой рост обусловлен тем, что работодатель не имеет право привлекать к аттестации сотрудников, проработавших в организации менее 1 года.

По результатам оценки персонала определяется потребность в его обучении, повышении квалификации или переподготовке кадров. В ФГАУ «УИСП» Минобороны России основными методами обучения являются наставничество, т.е. обучение курирующим сотрудником в ходе ежедневной работы, а также внутренние семинары и лекции. Очевидными плюсами внутрифирменного обучения являются:

- учет специфики организации;
- минимальные расходы;
- контроль руководства за ходом обучения.

Внутреннее обучение позволяет быстро и эффективно адаптировать новых сотрудников к специфике Учреждения, корпоративной культуре и внутренним процессам.

Форма внешнего обучения персонала в Учреждении осуществляется в основном для руководящего состава. Для этого используют:

- получение дополнительного высшего образования;
- курсы повышения квалификации.

Руководителям необходимо получать более специализированные знания, обмениваться опытом с профессионалами из других компаний и повышать управленческие компетенции на более высоком уровне. Внешние формы обучения позволяют им расширить профессиональный кругозор и внедрять в организацию передовые практики и современные подходы к управлению.

Анализ проведенных мероприятий по обучению работников организации за последние три года показывает, что в Учреждении преобладает внутреннее обучение (таблица 5).

Таблица 5 – Соотношение внутреннего и внешнего обучения ФГАУ «УИСП» Минобороны России, 2022-2024 гг.

Показатель	2022	2023	2024
Число сотрудников, прошедших внутреннее обучение, чел.	126	140	286
Число сотрудников, прошедших внешнее обучение, чел.	2	15	21

По данным таблицы 5, в 2024 году наблюдается рост показателя более чем в два раза по сравнению с 2022 годом. Это связано с переходом Учреждения на новое программное обеспечение и увеличением количества новых сотрудников.

Рассмотрим систему стимулирования сотрудников ФГАУ «УИСП» Минобороны России.

Мотивация персонала – это материальные и нематериальные стимулы со стороны организации, которые побуждают сотрудников работать эффективнее.

В Учреждении установлена повременно-премиальная система оплаты труда, при которой работнику начисляется заработная плата за отработанное время и дополнительная сумма сверх основного заработка при достижении заранее оговоренных условий, показателей количества или качества.

Составными частями заработной платы работников являются:



- должностной оклад;
- компенсационные выплаты;
- стимулирующие выплаты.

В соответствии с Положением об оплате труда (Приложение А) на усмотрение начальника Учреждения работникам могут выплачиваться следующие стимулирующие выплаты:

- текущие премии по итогам работы за месяц в размере не более 100% от должностного оклада;
- единовременные премии на основании приказа начальника Учреждения с максимальным размером 2 должностных оклада работника;
- единовременные поощрительные выплаты к праздничным датам в размере не более 2 должностных оклада работника.
- работникам, осуществляющим стажировку специалистов при приеме на работу в размере 10 % от оклада на период подготовки специалистов.

Учреждение также выплачивает материальную помощь в размере до 2 должностных оклада работника в случаях:

- регистрации брака работника;
- рождения ребенка;
- смерти близких родственников;
- длительной болезни работника, необходимости приобретения дорогостоящих лекарств или оплаты лечения;
- к юбилею работника (50, 55, 60, 65, 70 и 75 лет).

К части отпуска, которая составляет не менее 14 календарных дней, один раз в течение календарного года выплачивается материальная помощь в размере 1 должностного оклада, при условии стажа работы не менее 6 месяцев.

Кроме этого, в организации используются нематериальные стимулы, в виде выражения общественного признания путем вручения грамот, данные

представлены в таблице 6. За усердие и отличие по службе, добросовестное исполнение трудовых обязанностей, успешное выполнение задач, способствующих достижению целей Учреждения сотрудники представляются к награждению грамотой Департамента военного имущества Министерства обороны Российской Федерации.

Таблица 6 – Количество сотрудников, награжденных грамотой ДВИ Минобороны России, 2022-2024 гг.

Показатель	2022	2023	2024
Награждены грамотой, чел.	5	32	16

По данным таблицы 6 наблюдается рост числа награжденных грамотами с 2022 по 2023 год, а затем снижение показателя в два раза в 2024 году. Это объясняется участием сотрудников в Специальной военной операции (СВО).

Тем не менее, согласно рисунку 10, в Учреждении не применяют такой инструмент мотивации, как личная и публичная похвала.

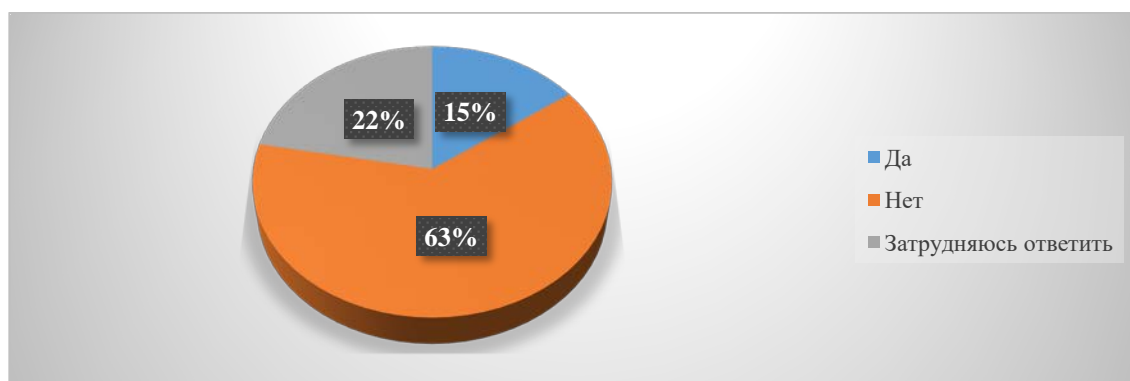


Рисунок 10 – Статистика ответов на вопрос: «Получаете ли вы от руководителя положительную обратную связь за качественное выполнение работы?»

По результатам опроса, 63 % участников отметили, что в их работе не получает признания или похвалы за успехи, тогда как всего 15 % сообщили,

что руководитель выражает похвалу при значительных достижениях сотрудника.

Проанализировав систему мотивации в ФГАУ «УИСП» Минобороны России (рисунок 11) можно сделать вывод о том, что материальная мотивация развита в организации хорошо и является приоритетной, однако это не единственный вид мотивации. Необходимо уделить внимание нематериальным поощрениям, которые укрепляют связь между сотрудниками и организацией, что способствует устойчивому росту и успеху на долгосрочной основе.



Рисунок 11 – Система мотивации персонала ФГАУ «УИСП» Минобороны России, %

Нематериальное стимулирование позволяет работникам ощущать удовлетворение от своей работы. Компании используют нематериальную мотивацию для укрепления корпоративного духа, повышения лояльности сотрудников, улучшения условий труда и поддержания здоровой атмосферы в коллективе. Если в учреждении не предусмотрена система для реализации этих нужд, существует высокая вероятность, что сотрудник найдет другую организацию, где его запросы будут удовлетворены.

Проанализировав стратегию управления персоналом в ФГАУ «УИСП» Минобороны России, определены следующие недостатки:

- в процессе отбора и найма персонала практически не используются внутренние источники, упор на внешних кандидатов ограничивает возможности для кадрового резервирования и развития внутри организации;
- низкий уровень внедрения внешних программ обучения, которые в настоящее время охватывают исключительно руководящий состав, что ограничивает возможности развития остальных сотрудников;
- недостаточная нематериальная мотивация персонала. Чтобы работа команды, отдела или организации приносила результаты, базовые потребности сотрудников должны быть закрыты. Довольные и счастливые люди не просто выполняют задачи как надо, а готовы вносить больший вклад в развитие организации;

Ниже представлена таблица 7 с выявленными недостатками в стратегии управления персоналом ФГАУ «УИСП» Минобороны России и предлагаемыми мероприятиями для их устранения.

Таблица 7 – Анализ недостатков стратегии управления персоналом и предложения по их устранению в ФГАУ «УИСП» Минобороны России

Выявленная проблема	Обоснование проблемы	Предлагаемые мероприятия
Ограниченное использование внутренних источников при подборе персонала.	Рисунок 9 – Источники найма персонала ФГАУ «УИСП» Минобороны России, %	Разработка и внедрение программы ротации сотрудников внутри учреждения для повышения карьерных перспектив и удержания кадров
Низкий уровень внедрения внешних программ обучения	Таблица 5 – Соотношение внутреннего и внешнего обучения ФГАУ «УИСП» Минобороны России, 2022-2024 гг.	Организовать большее количество семинаров и курсов по повышению квалификации, доступных для всех категорий сотрудников
Недостаточная нематериальная мотивация	Рисунок 11 – Система мотивации персонала ФГАУ «УИСП» Минобороны России, %	Внедрение гибкого рабочего графика, проведение корпоративных мероприятий.

Реализация предложенных мер позволит повысить эффективность использования кадрового потенциала, стимулировать профессиональный рост и укрепить корпоративную культуру, что в конечном итоге положительно скажется на результатах деятельности Учреждения.

Таким образом, организации необходимо внести коррективы в некоторые составляющие существующей стратегии, которые должны поспособствовать повышению общей производительности и стратегической устойчивости ФГАУ «УИСП» Минобороны России, обеспечивая более эффективное использование человеческого капитала и укрепление внутренней корпоративной культуры на долгосрочную перспективу.

### **3 Совершенствование стратегии управления персоналом ФГАУ «УИСП» Минобороны России**

#### **3.1 Разработка мероприятий по совершенствованию стратегии управления персоналом**

На основании анализа, проведенного в предыдущем разделе, можно прийти к выводу, что существует необходимость совершенствования действующих элементов стратегии управления, которые в дальнейшем, позитивно повлияют на деятельность всей организации, повысит производительность труда персонала, компетенции и мотивацию сотрудников.

Для этого рекомендуется разработать стратегию управления кадрами, опираясь на следующие ключевые направления:

- совершенствование процесса подбора персонала;
- совершенствование мотивации и стимулирования труда;
- совершенствование процедуры обучения персонала.

Для реализации усовершенствования стратегии предлагаются следующие мероприятия.

Мероприятие 1 – внедрение системы ротации.

Конечной целью мероприятия является создание внутреннего кадрового резерва и, как следствие, сокращение расходов на поиск и подбор новых специалистов. Рассмотрим более подробно.

Процедура отбора персонала является ключевым элементом кадровой политики, который влияет на качество и эффективность работы организации. В условиях ФГАУ «УИСП» Минобороны России, где требования к кандидатам и процессам найма имеют свои особенности, важно оптимизировать эту процедуру для привлечения квалифицированных специалистов и повышения общей эффективности работы.

По результатам исследования можно сделать вывод о том, что использованию внутренних источников отбора персонала в организации уделяется чрезмерно мало внимания. Для решения данной проблемы предлагается разработать систему внутренней ротации персонала.

Ротация – действенный способ сохранить тщательно подобранную команду и снизить расходы на привлечение и адаптацию новых людей. Грамотно разработанная ротация способствует повышению эффективности деятельности организации, позволяет предотвратить уход из организации ценных сотрудников, повышает карьерную мотивацию.

Организация ротации как процесса требует четкое определение этапов (таблица 8):

- анализ потребностей;
- планирование;
- реализация;
- оценка результатов.

Таблица 8 – Этапы процесса ротации организации

Этап	Мероприятия
Анализ потребностей	Определение целей ротации
Планирование процесса	Разработка программы и Положения о ротации
Реализация	Собственное перемещение сотрудников. Период адаптации
Оценка результатов	Оценить выполнение поставленных целей

Итак, анализ потребностей подразумевает постановку целей ротации. В условиях ФГАУ «УИСП» Минобороны России целью программы ротации является:

- выявление у работников управленческих навыков;
- развитие профессиональных компетенций;
- мотивация сотрудников;

– создание кадрового резерва.

На этапе планирования осуществляется разработка плана перемещений с учетом производственной необходимости (таблица 9), утверждение Положения о ротации (Приложение Б), определение потенциальных кандидатов в соответствии с результатами аттестации, согласование и утверждение плана перемещения с кандидатами и руководством.

Таблица 9 – План-график ротации сотрудников ФГАУ «УИСП» Минобороны России, 2025-2026 гг.

Текущая должность	Подразделение (текущее)	Новая должность	Срок ротации	Даты	Цель ротации
Ведущий специалист	Отдел по управлению проектами	Инженер-технолог	6 месяцев	01.12.25 – 01.06.26	Повышение квалификации
Инженер	Отдел Управления строительством	Главный специалист Отдела снабжения	3 месяца	15.12.25 – 15.03.25	Развитие финансовых навыков, повышение в должности
Главный специалист	Отдел контрактации	Ведущий специалист отдела по управлению проектами	4 месяца	01.12.25 – 31.03.26	Приобретение опыта в проектировании

После утверждения плана ротации издается приказ о перемещении, заключается дополнительное соглашение к трудовому договору и должностная инструкция, далее проходит собственно перемещение сотрудника на новую должность и адаптация. На время адаптации к сотруднику прикрепляется опытный наставник.

По завершении установленного срока необходимо провести оценку работы на новой должности на основании результатов работы и оценки коллег. По итогам проведённой оценки принимается решение о дальнейшем трудовом статусе сотрудника: осуществить новое перемещение, оставить на прежней должности или прекратить дальнейшие ротации.



Таким образом, ротация способствует развитию профессиональных компетенций и расширению опыта персонала. Она повышает мотивацию и вовлеченность сотрудников, снижает риск профессионального выгорания и позволяет более гибко распределять кадровые ресурсы. Благодаря ротации ФГАУ «УИСП» Минобороны России получит возможность выявлять и продвигать наиболее талантливых специалистов, улучшать коммуникацию между подразделениями. В результате ротация способствует повышению общей эффективности работы и конкурентоспособности Учреждения, а также созданию внутреннего кадрового резерва, что значительно упростит процесс замещения вакантных должностей.

Мероприятие 2 – внедрение нематериальных методов поощрения и мотивации.

Цель – повысить уровень вовлеченности, удовлетворенности и производительности сотрудников, как следствие, снижение текучести кадров.

В Учреждении слабо развита система нематериального стимулирования, которая должна быть направлена на удовлетворение потребностей, развитие и лояльность сотрудников, не связанных с их заработной платой или материальными благами, будет способствовать повышению производительности, качества, конкурентоспособности, укреплению командного духа и репутации организации.

В связи с этим можно предложить создание комплексной программы нематериального стимулирования, которая будет включать различные элементы, адаптированные под нужды организации и ее сотрудников:

- корпоративные мероприятия – организация командных мероприятий, праздников и выездов способствует укреплению командного духа и улучшению межличностных отношений в коллективе;
- внедрить регулярные внутренние награды, грамоты, благодарственные письма;

- возможность работать по гибкому графику или удаленно может стать значительным стимулом для сотрудников, позволяя им лучше балансировать работу и личную жизнь.

Корпоративные мероприятия создают условия для неформального общения, способствуя укреплению коммуникации среди сотрудников, тем самым повышая их производительность и эффективность выполнения задач.

Виды корпоративных мероприятий:

- тимбилдинги и командные игры – спортивные соревнования, квесты, эстафеты, мастер-классы, направленные на развитие командного духа и доверия;
- вечеринки и тематические мероприятия – праздники, корпоративные ужины, где сотрудники могут общаться в непринужденной обстановке;
- совместные выезды на природу или в туристические места – пикники, поездки на выходные, экскурсии дают возможность лучше узнать коллег и наладить доверительные отношения.

Эти мероприятия помогают создать неформальную атмосферу, способствуют взаимопониманию и дружелюбному общению, что в свою очередь способствует более слаженной и продуктивной работе в коллективе.

Элементарное признание заслуг является одним из наиболее важных способов мотивации персонала. Руководители должны регулярно давать сотрудникам обратную связь, отмечая их эффективную работу. Только при этом возможна стимуляция сотрудников к развитию и достижению новых целей. Особенно эффективно, если похвала будет публичной – это позволит не только поощрить конкретного человека, но и вдохновить всю команду. Формы признания могут применяться самые разные – от словесной благодарности за качественную работу до вручения грамоты или награды.

Комфортные условия труда выступают одним из ключевых факторов, способствующих повышению производительности и удовлетворенности сотрудников своей работой. Особенно актуально это в условиях

ненормированного рабочего времени, когда длительность пребывания сотрудников в офисе составляет от 8 до 12 часов в сутки. Внедрение гибкого графика работы обеспечивает более эффективное сочетание профессиональных обязанностей и личной жизни, что способствует снижению уровня стресса, улучшению общего состояния здоровья и повышению мотивации персонала. Кроме того, использование гибких режимов работы способствует снижению текучести кадров и формированию устойчивой лояльности к организации. Важно отметить, что внедрение гибкого графика не требует значительных финансовых затрат со стороны работодателя, что делает данный подход экономически целесообразным решением.

Таким образом, система нематериального стимулирования в ФГАУ «УИСП» Минобороны России может стать мощным инструментом для повышения удовлетворенности сотрудников.

Мероприятие 3 – внедрение системы внешнего обучения.

Цель – повышение квалификации сотрудников, как следствие, рост эффективности труда, укрепление кадрового резерва.

Процесс обучения персонала ФГАУ «УИСП» Минобороны России базируется на внутренней системе подготовки сотрудников. Для повышения качества подготовки и развития персонала рекомендуется внедрить систему внешнего обучения для всех категорий сотрудников.

Для внедрения системы внешнего обучения сотрудников ФГАУ «УИСП» Минобороны России нужно последовательно реализовать следующие шаги:

- анализ потребности и определение цели обучения;
- выбор формы и методов обучения;
- разработка плана обучения;
- расчет затрат на выбранное обучение;
- оценка результативности обучения.

Потребности в обучении определяются кадровой службой на основе результатов аттестации персонала, анализа стратегических и операционных планов организации, а также посредством сбора и анализа заявок на обучение, поступающих от руководителей структурных подразделений.

Система обучения и развития персонала осуществляется в двух формах: групповой и индивидуальной. Учитывая, что система обучения предполагается для всего состава сотрудников Учреждения, целесообразным является применение групповых методов обучения. Такой подход позволит добиться экономической эффективности при организации учебного процесса.

Учитывая специфику деятельности ФГАУ «УИСП» Минобороны России, целесообразно выбрать следующие методы обучения:

- проведение семинаров, посвящённых освоению новой программы 1С: Предприятие (модуль «Документооборот государственного учреждения», редакция 3.0);
- организация курсов повышения квалификации для групп сотрудников по ключевым направлениям, таким как закупочная деятельность и управление проектами.

Разработку плана обучения целесообразно поручить отделу кадров совместно с руководителями структурных подразделений согласно потребностям. План может корректироваться в зависимости от конкретных заявок и актуальных потребностей. Предварительный план внешнего обучения персонала Учреждения представлен в таблице 10.

Таблица 10 – План внешнего обучения сотрудников ФГАУ «УИСП» Минобороны России на 2026 год

Наименование обучения	Форма обучения	Целевая аудитория	Кол-во участников	Сроки проведения	Ожидаемый результат
Семинар по программе 1С: Предприятие (Документооборот госучреждения, редакция 3.0)	Семинар	Сотрудники, работающие с 1С	35	Май – июнь 2026	Освоение новых функций программы, повышение эффективности документооборота

## Продолжение таблицы 10

Наименование обучения	Форма обучения	Целевая аудитория	Кол-во участников	Сроки проведения	Ожидаемый результат
Курсы повышения квалификации по закупочной деятельности	Курсы	Сотрудники отдела закупок	8	Июль – август 2026	Повышение компетенций в сфере закупок, соответствие требованиям законодательства
Курсы повышения квалификации по управлению проектами	Курсы	Руководители проектов и специалисты	10	Сентябрь – октябрь 2026	Развитие навыков управления проектами, улучшение планирования и реализации задач

После утверждения учебного плана требуется сформировать бюджет на обучение, который составляет кадровая служба, по необходимости привлекая к этому процессу сотрудников бухгалтерии. При составлении бюджета необходимо учитывать прямые и сопутствующие затраты:

- прямые – стоимость учебных курсов;
- сопутствующие – расходы на оплату проезда и проживания работников, аренду помещения и т.д.

Например, формула для расчёта стоимости обучения одного работника в рамках семинара по программе 1С, в котором участвует 25 человек, будет выглядеть так:

$$C_o = (3_p + 3_c) : 25 \quad (1)$$

где  $C_o$  – стоимость обучения работника;

$3_p$  – прямые затраты;

$3_c$  – сопутствующие затраты;

25 – общее число участников.

С учётом текущих рыночных цен стоимость групповых занятий продолжительностью 8 академических часов с преподавателем составляет 120 000 рублей. Поскольку предполагается, что обучение будет проводиться внерабочее время рядом с основным местом работы, к сопутствующим расходам можно отнести транспортные расходы участников к месту проведения – 10 000 рублей, а также организация питания 14 000 рублей.

Следовательно, общие затраты на проведение семинара составят 144 000 рублей, а стоимость семинара для одного участника будет равна:

$$144\,000 : 25 = 5\,760 \text{ руб.}$$

Учитывая, что планируемое число обучающихся по данной программе составит 35 человек, получаем:

$$5\,760 \times 35 = 201\,600 \text{ руб.}$$

Примерный объем затрат по выбранным формам обучения представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Затраты на обучение персонала ФГАУ «УИСП» Минобороны России на 2026 год

Наименование	Сумма затрат, руб.
Семинар по программе 1С: Предприятие (Документооборот госучреждения, редакция 3.0)	201 600,00
Курсы повышения квалификации по закупочной деятельности	88 000,00
Курсы повышения квалификации по управлению проектами	127 000,00
Итого	416 600,00

Учитывая, что обучение осуществляется за счёт средств работодателя, рекомендуется поручить соответствующим подразделениям, например, юридическому отделу, подготовить договор о возмездном обучении. В данном договоре должно быть закреплено обязательство сотрудника отработать в Учреждении определённый период (например, 1-2 года) после завершения обучения или компенсировать стоимость обучения при досрочном увольнении.

Оценка результативности после завершения обучения проводится методом сбора обратной связи от участников путем анкетирования и тестирования. Сравниваются показатели эффективности работы до и после обучения (например, скорость выполнения задач, качество проектов, количество ошибок).

Таким образом, систематический подход к обучению и развитию персонала позволит не только удерживать квалифицированные кадры, но и создавать условия для их профессионального роста и развития.

### **3.2 Экономическая и социальная эффективность предлагаемых мер**

Проведение любых мероприятий по развитию стратегии управления персоналом требует определенных затрат. Поэтому прежде, чем приступить к организации ряда мероприятий, следует провести расчет получаемой экономической эффективности и определить соответствие данного эффекта с размером затрат по реализации этих мероприятий.

Оценка экономической эффективности обучения является основным моментом управления профессиональным обучением в организации. Обучение должно быть выгодным для организации, а руководство должно рассматривать расходы на обучение как капиталовложения.

Рассчитаем общие суммы расходов и доходов по системе предложенных мероприятий. При этом следует отметить, что в бюджет Учреждения на следующий финансовый год заложена статья расходов на обучение персонала в размере 500 000 рублей. Общие затраты на реализацию предложенных мероприятий составили 416 600 рублей.

На основе этих данных рассчитаем экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Экономическая прибыль:

$$Пэ = Д - З, \quad (2)$$

где  $Пэ$  – экономическая прибыль;

$Д$  – доход от предложенных мероприятий;

$З$  – затраты на разработку и внедрение системы мероприятий.

Таким образом, получается:

$$Пэ = 500\,000 - 416\,600 = 83\,400 \text{ руб.}$$

Прибыль составила 83 400 рублей.

Рассчитаем рентабельность системы мероприятий:

$$P = (Пэ/З) \times 100\%, \quad (3)$$

где  $P$  – рентабельность;

$Пэ$  – экономическая прибыль;

$З$  – затраты на разработку и внедрение мероприятий.

$$P = (83\,400 / 416\,600) \times 100\% = 20,0 \%$$

Вычислим индекс доходности инвестиций мероприятий:

$$Идох. = Д/З, \quad (4)$$

где  $Идох.$  – индекс доходности;

$Д$  – доход от внедрения мероприятий;

$З$  – затраты на разработку и внедрение мероприятий.

$$Идох. = 500\,000 / 416\,600 = 1,2$$

Индекс доходности инвестиций превышает единицу, что свидетельствует о целесообразности вложений.

Рассчитаем срок окупаемости предлагаемых мероприятий:

$$Сок. = З/Д, \quad (5)$$

где  $Сок.$  – срок окупаемости предлагаемых мероприятий;

$З$  – затраты на мероприятия,

$Д$  – доход от внедрения мероприятий.

$$Сок. = 416\,600 / 500\,000 = 0,83 \text{ года}$$

Таким образом, срок окупаемости предлагаемых мероприятий составит:

$$0,83 \times 12 = 9 \text{ (месяцев)}.$$

Итак, анализ экономической эффективности предложенных мероприятий показывает их положительную результативность. Экономическая прибыль составила 83 400 рублей, что свидетельствует о



превышении доходов над затратами. Рентабельность мероприятий достигла 20 %, что говорит о высокой отдаче инвестиций. Индекс доходности равен 1,2, подтверждая, что вложенные средства окупаются и приносят прибыль. Срок окупаемости составляет 9 месяцев, что указывает на достаточно быстрый возврат инвестиций. В целом, внедрение предложенной системы мероприятий целесообразно и экономически выгодно для Учреждения.

Помимо экономической эффективности, важным аспектом является социальная эффективность, которая отражает улучшение условий труда, повышение удовлетворенности персонала, укрепление социальной стабильности внутри организации. К социальным показателям относятся уровень мотивации персонала, состояние здоровья сотрудников, эмоциональный климат на рабочем месте, лояльность и снижение текучести кадров.

Подразумевается, что при внедрении данных мероприятий текучесть кадров должна сократиться в среднем в 1,5 раза. Если текучесть кадров в 2024 году составляла 13,58 %, то после внедрения мероприятий она прогнозируется в 9,05 %. Снижение текучести кадров также позволяет сократить затраты на рекрутинг и обучение новых сотрудников, что является значительным экономическим преимуществом.

Следует отметить, что внедрение гибкого рабочего графика, а также проведение корпоративных мероприятий будут способствовать:

- улучшению морально-психологического климата – открытое общение между сотрудниками и руководством, а также признание достижений работников создают атмосферу доверия и взаимопомощи. Улучшение морально-психологического климата может привести к повышению производительности труда, что, в свою очередь, положительно скажется на финансовых результатах организации;
- снижению уровня стресса – улучшение условий труда, включая систему поддержки сотрудников, может снизить уровень стресса. Снижение стресса способствует улучшению общего самочувствия

сотрудников, что положительно сказывается на их производительности;

- повышение уровня удовлетворенности сотрудников – условия труда, возможности для профессионального роста напрямую влияют на уровень удовлетворенности сотрудников. Удовлетворенные работники более лояльны к организации и готовы вносить большой вклад в ее развитие. Счастливые и удовлетворенные сотрудники, как правило, более продуктивны;
- улучшение командной работы – создание комфортной и поддерживающей атмосферы способствует формированию сплоченной команды. Сотрудники, которые чувствуют себя комфортно и уверенно, более склонны к сотрудничеству и обмену идеями, что может привести к более эффективной работе над проектами. В свою очередь, стабильность кадрового состава способствует накоплению знаний и опыта, что в свою очередь повышает общую квалификацию сотрудников. Это создает условия для более эффективного выполнения задач и достижения стратегических целей организации;
- развитие корпоративной культуры – внедрение системы регулярной аттестации и программ по обучению способствует формированию корпоративной культуры, ориентированной на развитие и поддержку сотрудников. Это создает условия для формирования команды, способной эффективно работать над достижением общих целей;
- социальная ответственность – улучшение условий труда и забота о здоровье сотрудников демонстрируют социальную ответственность организации. Это может повысить репутацию Учреждения как работодателя, что в свою очередь привлечет новых специалистов и укрепит позиции на рынке труда.

Внедрение вышеперечисленных мероприятий является важным аспектом стратегии управления персоналом. Это не только способствует повышению удовлетворенности и лояльности сотрудников, но и в конечном итоге влияет на общую эффективность и конкурентоспособность организации. Внедрение предложенных мер может привести к значительным экономическим и социальным результатам, что делает их оправданными с точки зрения инвестиций.

Таким образом, инвестиции в образование, улучшение условий труда и морально-психологического климата не только оправданы, но и необходимы для обеспечения устойчивого роста и развития ФГАУ «УИСП» Минобороны России. Эти меры создают основу для формирования эффективной и сплоченной команды, способной справляться с вызовами и достигать поставленных целей.

## **Заключение**

Стратегия управления персоналом представляет собой целостную, продуманную систему управления человеческими ресурсами, которая помогает повысить производительность труда, укрепить корпоративную культуру и, в конечном итоге, обеспечить конкурентное преимущество на рынке. Это долгосрочный план, результатом которого считается достижение коммерческого успеха организации благодаря использованию человеческого капитала.

Цель выпускной квалификационной работы заключалась в разработке возможной стратегии управления персоналом и формулировании рекомендаций по совершенствованию действующей системы конкретной организации.

Для достижения данной цели был определён ряд задач, обозначенных во введении.

Для решения первой задачи был рассмотрен передовой отечественный и зарубежный опыт, которые демонстрируют, что создание и внедрение современной кадровой политики и разработка стратегии при относительно низких затратах могут существенно повысить эффективность предприятия за счет активизации потенциала сотрудников.

В ходе решения второй задачи дано определение кадровой стратегии, которая представляет собой определенное руководством организации приоритетное направление действий, учитывающее ее стратегические задачи и ресурсные возможности.

Любое предприятие, стремящееся к успешному функционированию и развитию, планирует свою деятельность не только на краткосрочную перспективу, но и на долгосрочную. В этих планах кадровая политика и кадровая стратегия играют ключевую роль.

Для решения следующих задач было проведено исследование, на основании анализа которого, можно заключить, что действующая стратегия управления персоналом ФГАУ «УИСП» Минобороны России демонстрирует

определенную эффективность в контексте данной организации. Однако, существует необходимость в ее доработке в ряде ключевых областей, включая мотивацию сотрудников, а также процессы обучения и подбора персонала. Эти улучшения могут способствовать повышению общей продуктивности и удовлетворенности работников, что, в свою очередь, окажет положительное влияние на достижение стратегических целей Учреждения.

В результате исследования были предложены рекомендации по формированию возможной стратегии управления персоналом, в частности меры по совершенствованию мотивации и стимулирования труда, а также процедур подбора и обучения персонала.

Система внутренней ротации персонала способствует развитию профессиональных навыков, повышению мотивации и снижению текучести кадров. Чётко организованный процесс ротации позволяет эффективно использовать кадровые ресурсы, формировать внутренний резерв и улучшать взаимодействие между подразделениями. В результате это повышает общую эффективность и конкурентоспособность организации.

Совершенствование системы нематериального стимулирования, включая создание комфортных условий труда, проведение корпоративных мероприятий и внедрение гибкого рабочего графика, будет способствовать повышению производительности и удовлетворенности сотрудников. Эти меры не только улучшают рабочую атмосферу, но и способствуют формированию позитивной корпоративной культуры.

Внедрение системы внешнего обучения позволит повысить качество подготовки кадров и развить профессиональные компетенции сотрудников. Чётко организованный процесс с анализом потребностей, планированием, расчётом затрат и оценкой результатов обеспечит эффективное и экономичное обучение. Договорные обязательства по отработке после обучения помогут сохранить инвестированные ресурсы.

В итоге это способствует повышению квалификации персонала и укреплению кадрового потенциала.

Экономическим итогом внедрения мероприятий по оптимизации стратегии управления персоналом станет снижение текучести кадров, что, в свою очередь, приведет к сокращению затрат на подбор новых сотрудников, повышению производительности и качеству работы.

Социальная эффективность предложенных мероприятий заключается в формировании эффективной системы мотивации и стимулов, способствующих улучшению климата в коллективе, снижению стресса, повышению удовлетворенности и командной работы сотрудников. Это укрепляет корпоративную культуру, повышает лояльность и привлекает квалифицированные кадры, что в итоге повышает эффективность и конкурентоспособность организации.

## **Список используемой литературы и используемых источников**

1. Бычков, В. П. Управление персоналом: учебное пособие / под ред. В. П. Бычкова. -Москва: ИНФРА-М, 2021. -237 с. -(Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005305-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/1215349> (дата обращения: 13.01.2025). – Режим доступа: по подписке.
2. Воронкина В. В. Отечественный и мировой опыт управления персоналом образовательного учреждения // Молодой ученый. -2020. -№25. - С. 149-151. -URL <https://moluch.ru/archive/315/71868/> (дата обращения: 17.01.2025).
3. Горленко, О. А. Управление персоналом: учебник для вузов / О. А. Горленко, Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева. -2-е изд., испр. и доп. -Москва: Издательство Юрайт, 2025. -211 с. -(Высшее образование). -ISBN 978-5-534-20315-8. -Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/562120> (дата обращения: 27.02.2025).
4. Гречко, Е. А. Географические различия систем корпоративного управления: учебник для вузов / Е. А. Гречко. -2-е изд., испр. и доп. -Москва: Издательство Юрайт, 2025. -157 с. -(Высшее образование). -ISBN 978-5-534-13693-7. -Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. - URL: <https://urait.ru/bcode/563215> (дата обращения: 14.09.2025).
5. Громова М.В. Федеральные органы исполнительной власти в России: вопросы организации деятельности и управления персоналом. Учебное пособие [Текст] / Громова М.В., Бородкин А.В., Быков В.А., Колесова А.Р. – Ярославль: ООО «ПКФ «СОЮЗ-ПРЕСС», 2020. – 140 с. - Текст: непосредственный.
6. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: учебник / под ред. А. Я. Кибанова. -4-е изд., доп. и перераб. -Москва: ИНФРА-М, 2024. -695 с. -(Высшее образование). - ISBN 978-5-16-019770-8. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2136701> (дата обращения: 20.01.2025). – Режим доступа: по подписке.

7. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: стратегия, маркетинг, интернационализация: учебное пособие / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова. -Москва: ИНФРА-М, 2024. -301 с. -(Высшее образование: Магистратура). - ISBN 978-5-16-006649-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2054180> (дата обращения: 11.09.2025). – Режим доступа: по подписке.

8. Леонова, Ж. К., Система внутрифирменной подготовки управленческих кадров и социальная ответственность бизнеса: монография / Ж. К. Леонова, А. И. Колгушкин, А. Н. Столярова. -Москва: Русайнс, 2023. - 299 с. -ISBN 978-5-466-04512-3. -URL: <https://book.ru/book/952038> (дата обращения: 24.09.2025). -Текст: электронный.

9. Максимцев, И. А. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / И. А. Максимцев, Н. А. Горелов. -2-е изд., перераб. и доп. -Москва: Издательство Юрайт, 2025. -526 с. -(Профессиональное образование). -ISBN 978-5-9916-8443-9. -Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. -URL: <https://urait.ru/bcode/561127> (дата обращения: 15.09.2025).

10. Маслова, В. М. Управление персоналом: учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. М. Маслова. -5-е изд., перераб. и доп. -Москва: Издательство Юрайт, 2025. -451 с. -(Профессиональное образование). -ISBN 978-5-534-15946-2. -Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. -URL: <https://urait.ru/bcode/560916> (дата обращения: 27.02.2025).

11. Медведева, Т. А. Основы теории управления: учебник и практикум для вузов / Т. А. Медведева. -Москва: Издательство Юрайт, 2025. - 178 с. -(Высшее образование). -ISBN 978-5-9916-7025-8. -Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. -URL: <https://urait.ru/bcode/561367> (дата обращения: 15.09.2025).

12. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, Л. С. Бабынина.



-4-е изд., перераб. и доп. -Москва: Издательство Юрайт, 2025. -707 с. -(Высшее образование). -ISBN 978-5-534-18970-4. -Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. -URL: <https://urait.ru/bcode/567525> (дата обращения: 15.02.2025). – Режим доступа: по подписке.

13. Управление персоналом: учебное пособие / под общ. ред. Г. И. Михайлиной. - 6-е изд., стер. - Москва: Дашков и К, 2022. - 278 с. - ISBN 978-5-394-04781-7. – Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084838> (дата обращения: 10.01.2025). – Режим доступа: по подписке.

14. Управление персоналом в России: концепции новой нормальности. Книга 8: монография / под ред. И.Б. Дураковой. -Москва: ИНФРА-М, 2022. -248 с. -(Научная мысль). -DOI 10.12737/1141764. - ISBN 978-5-16-016419-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1877529> (дата обращения: 12.02.2025). – Режим доступа: по подписке.

15. Управление персоналом организации: современные технологии: учебник / С.И. Сотникова, Е.В. Маслов, Н.Н. Абакумова [и др.]; под ред. С.И. Сотниковой. -2-е изд., перераб. и доп. -Москва: ИНФРА-М, 2023. -513 с. - (Высшее образование: Бакалавриат). -DOI 10.12737/textbook\_5bed839113b498.63715965. - ISBN 978-5-16-014117-6. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2126946> (дата обращения: 15.09.2025). – Режим доступа: по подписке.

16. Управление человеческими ресурсами: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией О. А. Лапшовой. -Москва: Издательство Юрайт, 2025. -406 с. -(Высшее образование). -ISBN 978-5-9916-8761-4. -Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. -URL: <https://urait.ru/bcode/560094> (дата обращения: 18.09.2025).

17. Управление человеческими ресурсами: стратегии и инновации: учебник и практикум для вузов / под редакцией Н. А. Горелова. -2-е изд., испр. и доп. -Москва: Издательство Юрайт, 2025. -309 с. -(Высшее образование). -

ISBN 978-5-534-16900-3. -Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. -URL: <https://urait.ru/bcode/561282> (дата обращения: 23.09.2025).

18. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М. Б. Шифрин. -3-е изд., испр. и доп. -Москва: Издательство Юрайт, 2025. - 295 с. -(Высшее образование). -ISBN 978-5-534-17072-6. -Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. -URL: <https://urait.ru/index.php/bcode/563092> (дата обращения: 15.02.2025).

19. Официальный сайт ФГАУ «УИСП» Минобороны России / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://уисп.рф/> (дата обращения: 02.02.2025).

20. Rusprofile, ФГАУ «УИСП» Минобороны России, Rusprofile [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/10995321> (дата обращения: 02.02.2025).

## Приложение А

### Положение об оплате труда работников

Приложение к приказу начальника Учреждения  
Федерального государственного автономного учреждения  
«Управление имуществом специальных проектов» Министерства обороны  
Российской Федерации

#### **Положение об оплате труда работников Федерального государственного автономного учреждения «Управление имуществом специальных проектов» Министерства обороны Российской Федерации»**

##### 1. Общие положения

1.1. Настоящим Положением устанавливается система оплаты труда работников Федерального государственного автономного учреждения «Управление имуществом специальных проектов» Министерства обороны Российской Федерации» (далее - Учреждение), определяются условия и порядок выплаты работникам заработной платы, а также других выплат, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации, иными нормативными правовыми актами, действующими на территории Российской Федерации, и локальными нормативными актами Учреждения.

1.2. Настоящее Положение разработано в соответствии с Конституцией Российской Федерации, Трудовым кодексом Российской Федерации, иными нормативными актами, действующими на территории Российской Федерации, Уставом Учреждения, локальными нормативными актами Учреждения.

1.3. Настоящее Положение распространяется на работников, состоящих в трудовых отношениях с Учреждением на основании заключенных трудовых договоров, как по основному месту работы, так и работающих по совместительству.

1.4. Условия оплаты труда начальника Учреждения устанавливаются заключенным с ним трудовым договором в соответствии с законодательством Российской Федерации и локальными нормативными актами Учреждения.

1.5. Заработная плата (оплата труда) работников - вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты (доплаты и надбавки компенсационного характера, в том числе за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, работу в особых климатических условиях и на территориях, подвергшихся радиоактивному загрязнению, и иные выплаты компенсационного характера)

## Продолжение Приложения А

и стимулирующие выплаты (доплаты и надбавки стимулирующего характера, премии и иные поощрительные выплаты).

2. Система оплаты труда, порядок выплаты заработной платы и иных начислений.

2.1. В Учреждении устанавливается повременно-премиальная система оплаты труда, при которой работнику начисляется заработная плата за отработанное время, а также премия за результаты работы.

2.2. Составными частями заработной платы работников Учреждения являются:

- должностной оклад, - компенсационные выплаты, - стимулирующие выплаты.

2.3. Заработная плата работников Учреждения начисляется и выплачивается в рублях.

2.4. Основанием для начисления повременной части заработной платы работникам является табель учета рабочего времени.

Порядок подготовки табелей учета рабочего времени определяется Правилами внутреннего трудового распорядка Учреждения.

Месячная заработная плата работника, полностью отработавшего за этот период норму рабочего времени, не может быть ниже минимального размера оплаты труда, установленного для предприятий, осуществляющих свою деятельность в городе Москве.

2.5. Выплата заработной платы производится два раза в месяц: 25-го числа расчетного месяца (за первую половину месяца) в размере 50% должностного оклада за минусом налога на доходы физических лиц и 10-го числа месяца, следующего за расчетным (окончательный расчет за месяц).

При совпадении дня выплаты с выходным или нерабочим праздничным днем выплата заработной платы производится накануне этого дня.

2.6. Выплата заработной платы и иных сумм, причитающихся работнику, осуществляется путем перечисления на банковский счет, указанный работником в заявлении о перечислении заработной платы и/или выпуска карты Работнику в рамках «Зарплатного проекта».

2.7. При выплате заработной платы каждый работник в письменной форме извещается о составных частях заработной платы, причитающейся ему за соответствующий период, размерах и основаниях произведенных удержаний, а также об общей денежной сумме, подлежащей выплате, путем предоставления расчетного листка.

## Продолжение Приложения А

2.8. При прекращении действия трудового договора с работником окончательный расчет по причитающимся ему выплатам производится в последний день работы, указанный в приказе об увольнении.

В случае смерти работника не полученная им заработная плата выдается членам его семьи или лицу, находившемуся на иждивении умершего на день его смерти. Выдача заработной платы производится не позднее недельного срока со дня подачи работодателю соответствующих документов.

2.9. При направлении работника в служебную командировку (либо в служебную поездку) ему возмещаются расходы, связанные со служебной командировкой (служебной поездкой) в порядке, установленном законодательством Российской Федерации и локальными нормативными актами Учреждения.

2.10. При направлении работника Учреждения в служебную командировку за ним сохраняется средний заработок в порядке, установленном законодательством Российской Федерации и локальными нормативными актами Учреждения.

Оплата отпуска работника производится не позднее, чем за три дня до его начала.

2.11. Выплата пособий, которые Работодатель обязан выплачивать работникам Учреждения, производится в порядке, установленном Трудовым кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами.

Выплата пособий производится в ближайший день выдачи заработной платы, следующей за датой представления работником в отдел кадров Учреждения подтверждающих документов.

### 3. Должностной оклад

3.1. Должностной оклад - фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

3.2. Должностной оклад устанавливается штатным расписанием Учреждения, утвержденным начальником Учреждения. Размер должностного оклада является обязательным условием трудового договора с работником. Должностной оклад выплачивается работникам Учреждения за фактически отработанное время.

3.3. При направлении работника Учреждения в служебную командировку за ним сохраняется средний заработок в порядке, установленном законодательством Российской Федерации и локальными нормативными актами Учреждения.

## Продолжение Приложения А

4.1. Компенсационные выплаты устанавливаются работникам Учреждения в целях возмещения затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных обязанностей, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации и другими федеральными законами.

4.2. При выполнении работ в условиях, отклоняющихся от нормальных, работнику Учреждения производятся соответствующие выплаты, предусмотренные трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, трудовым договором, локальными нормативными актами Учреждения, в том числе:

- 1) выплаты работникам, занятым на тяжелых работах, работах с вредными и (или) опасными и иными условиями труда;
- 2) выплата за работу в местностях с особыми климатическими условиями (районный коэффициент);
- 3) выплаты за работу в условиях, отклоняющихся от нормальных, в виде:
  - а) доплаты за совмещение профессий (должностей);
  - б) доплаты за расширение зон обслуживания;
  - в) доплата за увеличение объема работы;
  - г) доплаты за исполнение обязанностей временно отсутствующего работника без освобождения от работы, определенной трудовым договором;
  - д) повышенной оплаты за работу в выходные и нерабочие праздничные дни;
  - е) повышенной оплаты за работу в ночное время, в размере, установленном трудовым законодательством;
  - ж) повышенной оплаты за сверхурочную работу;
- з) выплаты при выполнении работ в других условиях, отклоняющихся от нормальных.

4.3. Условия, размер и порядок таких выплат определяются трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права, трудовым договором, локальными нормативными актами Учреждения.

4.4. Размеры выплат, установленные локальными нормативными актами Учреждения, трудовым договором, не могут быть ниже установленных трудовым законодательством и иными нормативными правовыми актами, содержащими нормы трудового права.

## Продолжение Приложения А

### 5. Стимулирующие выплаты

Стимулирующие выплаты применяются в Учреждении с целью улучшения качества и повышения результативности труда.

Стимулирующие выплаты производятся на основе индивидуальной оценки труда каждого работника.

Работникам Учреждения могут выплачиваться следующие стимулирующие выплаты:

- текущие премии;
- единовременные премии;
- единовременные поощрительные выплаты к праздничным датам.

Стимулирующие выплаты работникам Учреждения являются правом, но не обязанностью и производятся при условии надлежащего исполнения работниками возложенных на них трудовых обязанностей, а также финансовой и экономической возможности Учреждения. Размер стимулирующих выплат устанавливает начальник Учреждения.

Стимулирующие выплаты начисляются работникам Учреждения, не имеющим дисциплинарных взысканий.

#### 5.1. Текущие премии

5.1.1. Текущие премии могут выплачиваться работникам Учреждения по итогам работы за месяц, квартал, год.

5.1.2. Текущие премии по итогам работы за месяц (квартал, год) могут выплачиваться за:

- добросовестное исполнение должностных обязанностей, высокие достижения в труде, активное участие в реализации проектов Учреждения; - надлежащее соблюдение трудовой дисциплины; - иные достижения работника Учреждения.

5.1. Текущая премия за месяц начисляется за фактически отработанное время в течение текущего периода, включая работу в командировке, в размере не более 100% от должностного оклада.

5.1.4. Текущая премия работника за квартал может устанавливаться в размере не более 3 (трех) должностных окладов.

5.1.5. Текущая премия работника за год может устанавливаться в размере не более 3 (трех) должностных окладов.

## Продолжение Приложения А

5.1.6. Для определения размера текущей премии за месяц, квартал, год работникам заместители начальника Учреждения, курирующие структурные подразделения Учреждения, руководители структурных подразделений Учреждения, которые находятся в непосредственном подчинении начальника Учреждения, готовят предложения о премировании работников.

Указанные служебные записки, визирует начальник Учреждения, далее направляются начальнику отдела кадров не позднее последнего рабочего дня текущего месяца.

5.1.7. На основании служебных записок начальник отдела кадров готовит проект приказа о выплате текущей премии со списком работников и передает начальнику Учреждения для принятия решения о премировании.

### 5.2. Единовременные премии

5.2.1. Единовременные премии могут выплачиваться работникам Учреждения за:

- оперативное и качественное выполнение особо важных производственных проектов или особо срочных поручений руководства;
- повышенную результативность и эффективность;
- предложение новых подходов к решению поставленных задач, инициативу, настойчивость;
- реализацию и выполнение проектов;
- выполнение особо важных и сложных задач.

5.2.2. Размер единовременной премии работнику Учреждения устанавливается приказом начальника Учреждения на основании представленной служебной записки заместителей начальника Учреждения, курирующих структурные подразделения Учреждения, руководителей структурных подразделений, которые находятся в непосредственном подчинении начальника Учреждения.

Указанная служебная записка оформляется в произвольной форме и должна содержать следующую информацию о поощряемом работнике: фамилию, имя, отчество, должность, обоснование премирования, предлагаемый размер единовременной премии.

5.2.3. Начальник Учреждения вправе инициировать поощрение работников единовременной премией, дав указания начальнику отдела кадров о подготовке соответствующего приказа.



## Продолжение Приложения А

5.2.4. Максимальный размер единовременной премии - 2 должностных оклада работника Учреждения.

### 5.3 Единовременные поощрительные выплаты к праздничным датам

5.3.1. По решению начальника Учреждения работникам, добросовестно исполняющим трудовые обязанности, могут выплачиваться единовременные поощрительные выплаты к следующим праздничным датам:

- Новый год (1 января);
- День защитника Отечества (23 Февраля);
- Международный женский день (8 Марта);
- День Весны и Труда (1 мая);
- День Победы Советской армии и народа над Фашистской Германией в Великой Отечественной Войне (9 Мая);
- День России (12 июня);
- День народного единства (4 ноября);
- День образования Учреждения (8 декабря).

5.3.2. Поощрение работников к праздничным датам инициирует начальник Учреждения, дав указания начальнику отдела кадров о подготовке соответствующего приказа.

5.3.3. Максимальный размер единовременной поощрительной выплаты к праздничным датам - не более 2 (двух) должностных окладов работника Учреждения.

### 6. Удержание из заработной платы работника

6.1. Удержания из заработной платы работника могут производятся только в случаях, предусмотренных Трудовым кодексом Российской Федерации и иными федеральными законами.

6.2. Общий размер всех удержаний при каждой выплате заработной платы не может быть выше максимального размера, установленного статьей 138 Трудового кодекса Российской Федерации.

### 7. Материальная помощь

7.1. Материальная помощь - денежная выплата, работнику Учреждения, не связанная с результатом его труда.

## Продолжение Приложения А

7.2. Выплата материальной помощи работникам Учреждения является правом, но не обязанностью Работодателя и производится при финансовой и экономической возможности Учреждения.

7.3. Материальная помощь может выплачиваться работникам Учреждения, в размере до 2 (двух) должностных окладов, при наличии подтверждающих документов в следующих случаях:

- регистрация брака работника;
- рождение ребенка у работника Учреждения;
- смерти близких родственников работника (мужа, жены, детей, родителей, брата, сестры);
- значительного ущерба, причиненного жилищу работника вследствие пожара, природных катастроф, иных чрезвычайных ситуаций;
- длительной болезни работника, необходимости приобретения дорогостоящих лекарств или оплаты дорогостоящего лечения; - к юбилею работника (40, 45, 50, 55, 60, 65, 70 и 75 лет); - в иных случаях по решению начальника Учреждения.

7.4. К части отпуска, которая составляет не менее 14 календарных дней, один раз в течение календарного года может выплачиваться материальная помощь в размере 1 (одного) должностного оклада, при условии стажа работы в Учреждении не менее 3 месяцев.

7.5. В случае смерти работника в период его трудовых отношений материальная помощь однократно может быть оказана членам его семьи (дети, супруг, родители) - в размере до 3 (трех) должностных окладов работника.

7.6. Решение о выплате материальной помощи принимается начальником Учреждения и оформляется приказом. Основанием для издания приказа о выделении работнику материальной помощи является его заявление или служебная записка заместителя начальника Учреждения, курирующего структурное подразделение Учреждения, руководителя структурного подразделения, которое находится в непосредственном подчинении начальника Учреждения, с приложением подтверждающих документов, в случае смерти работника <sup>у</sup>-на основании заявления его родственника, копии свидетельства о смерти и документов подтверждающих степень родства.

8. Индексация заработной платы

## Продолжение Приложения А

В целях повышения реального уровня содержания заработной платы Работников у Работодателя проводится ее индексация.

8.1. Индексация заработной платы производится ежегодно.

8.2. Размер и порядок индексации заработной платы определяются приказом Работодателя.

8.3. Индексации подлежат должностные оклады Работников Учреждения.

8.4. Индексации не подлежат следующие выплаты Работникам:

- доплаты и надбавки, социальные пособия, все виды премий, компенсаций и материальной помощи;

- заработок, сохраняемый за уволенным Работником на период трудоустройства.

8.6. Для вновь принятых Работников индексация заработной платы производится в общеустановленном порядке.

9. Заключительные положения

9.1. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения и действует до момента утверждения нового Положения об оплате труда.

9.2. По инициативе Работодателя или Работников в настоящее Положение могут вноситься изменения и дополнения в порядке, установленном трудовым законодательством.

9.3. В случае изменения норм трудового законодательства Российской Федерации настоящее Положение подлежит пересмотру.

«Управление имуществом специальных проектов» Министерства обороны Российской Федерации о размерах выплаченной им заработной платы и оснований для произведенных удержаний

Организация: ФГАУ «УИСП» Минобороны России.

## Приложение Б

### Положение о ротации

УТВЕРЖДАЮ

\_\_\_\_\_  
(наименование должности руководителя  
предприятия)

\_\_\_\_\_  
(Ф.И.О., подпись)

" \_\_\_\_ " \_\_\_\_\_ г.

#### ПОЛОЖЕНИЕ

*о ротации персонала ФГАУ «УИСП» Минобороны*

#### 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящее Положение регламентирует ротацию персонала Учреждения из числа руководителей высшего и среднего звеньев управления, в чьи обязанности входит выполнение организационно-распорядительных и административно-хозяйственных функций, а также специалистов, имеющих перспективу карьерного роста либо ищущих другую работу на предприятии.

1.2. Ротация в смысле настоящего Положения - перемещение работника по личному заявлению на временно свободную должность (по причине ухода постоянного работника в очередной или учебный отпуск, в отпуск по уходу за ребенком и т.п.) с исполнением им соответствующих обязанностей по этой должности, определенных должностной инструкцией.

1.3. Целью ротации является выявление у работника управленческих навыков, способности быстро разобраться и адаптироваться к ситуации в другом структурном подразделении, оценка деловых и личностных качеств работника, выявление его сильных и слабых сторон с целью дальнейшего роста его карьеры, приобретение им принципиально иных профессиональных навыков.

1.4. Итогом качественно проведенной ротации является оптимизация действующих механизмов управления, оптимальное использование руководителей и специалистов на предприятии, укрепление взаимодействия между администрацией и структурными подразделениями предприятия, упрощение порядка принятия совместных решений перспективных и текущих производственных задач вследствие понимания работниками администрации потребностей структурных подразделений предприятия и, как результат, повышение эффективности функционирования организационно-хозяйственной структуры предприятия в целом..

## Продолжение Приложения Б

1.5. Ротация персонала носит добровольный характер

1.6. Продолжительность периода ротации устанавливается по согласованию между непосредственным руководителем работника и руководителем структурного подразделения, в которое он направляется на ротацию.

1.7. Функции управления ротацией возлагаются на отдел кадров предприятия.

### *2. ПОРЯДОК ПОДГОТОВКИ РОТАЦИИ*

2.1. Ротация работников является частью Программы развития персонала, представленной начальником отдела кадров и утвержденной руководителем предприятия.

2.2. Годовой график ротации персонала составляется на основании заявок руководителей структурных подразделений предприятия в Программу развития персонала.

2.3. На основании годового графика ротации отдел кадров в соответствии с личным заявлением работника издает приказ о его временном переводе на другую должность или о приеме на работу по совместительству в структуре предприятия. В обоих случаях за работником сохраняется его постоянное рабочее место и средняя заработная плата. Работа за пределами нормальной продолжительности рабочего времени, производимая по совместительству, оплачивается в зависимости от проработанного времени или выработки.

2.4. План-график проведения ротации составляется руководителями структурных подразделений, куда работник направляется на ротацию и где он имеет постоянное место работы, и согласовывается с начальником отдела кадров.

2.5. План-график ротации утверждается заместителем руководителя предприятия по персоналу.

2.6. Ознакомление с приказом и планом-графиком предстоящей ротации доводится до работника начальником отдела кадров не позднее чем за неделю до начала ротации.

### *3. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ РОТАЦИИ*

3.1. Ротация включает в себя следующие этапы:

- составление работником, уходящим в отпуск или по иным причинам, должность которого становится временно вакантной, рекомендаций и заданий к работнику, заступающему на его должность в порядке ротации;

- изучение работником, направленным на ротацию, плана-графика ротации;

- собеседование работника с руководителем структурного подразделения, определенного в качестве места проведения ротации;

## Продолжение Приложения Б

- приобретение работником теоретических знаний и наработка практических навыков в сроки, предусмотренные планом-графиком ротации;
- составление подробных рекомендаций постоянному работнику, основанных на собственном видении места и значения соответствующей должности в структурном подразделении и на предприятии в целом;
- рассмотрение постоянным работником сделанных ему рекомендаций, обсуждение этих рекомендаций с лицом, их составившим, а также с руководителем структурного подразделения;
- собеседование по окончании периода ротации работника, постоянно занимающего должность и временно исполняющего обязанности в порядке ротации, с заместителем руководителя предприятия по персоналу при участии начальника отдела кадров, руководителей структурных подразделений, в которых состоялась ротация и где работник, исполнявший обязанности в порядке ротации, имеет постоянное место работы.

### 3.2. По результатам собеседования:

- составляются рекомендации по совершенствованию организационной структуры, производственно-хозяйственной деятельности, оптимизации расстановки кадров в конкретном структурном подразделении и на предприятии в целом;
- работники предприятия, принимавшие участие в ротации, могут быть зачислены в кадровый резерв, переведены с их согласия в структуре предприятия на другую должность, максимально раскрывающую их профессиональные и личностные качества.

3.3. Заместитель руководителя предприятия по персоналу направляет подготовленные по результатам ротации рекомендации руководителю предприятия и руководителям структурных подразделений.

Заместитель начальника Учреждения

по персоналу: \_\_\_\_\_