

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

Институт финансов, экономики и управления  
(наименование института полностью)

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

Управление персоналом  
(направленность (профиль) / специализация)

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА)**

на тему Совершенствование управления кадровым резервом организации

Обучающийся

О.В. Ласточкина

(Инициалы Фамилия)

(личная подпись)

Руководитель

канд. пед. наук, доцент, доцент А.Л. Никишина

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

Тольятти 2025

## **Аннотация**

Бакалаврскую работу выполнила: Ласточкина Ольга Викторовна.

Тема работы: Совершенствование управления кадровым резервом организации.

Научный руководитель: канд. пед. наук, доцент А.Л. Никишина.

Цель исследования – провести анализ управления кадровым резервом и разработать мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом в АО ГСК «Югория».

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является АО ГСК «Югория».

Предметом исследования является управление кадровым резервом АО ГСК «Югория».

Методы исследования – анализа литературных источников, синтеза, дедукции, описания, сравнения, также применялся метод опроса и анкетирования.

Краткие выводы по бакалаврской работе. Первый раздел посвящён рассмотрению ключевых понятий по теме исследования, а также методических аспектов анализа эффективности формирования и управления кадровым резервом. Второй раздел посвящен детальному изучению предмета исследования. Представлена организационно-экономическая характеристика АО ГСК «Югория», ее персонала, описан процесс формирования и управления кадровым резервом организации, а также оценена его эффективность. В третьем разделе разработаны мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом АО ГСК «Югория».

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в возможности применения полученных результатов исследования в повышении эффективности формирования и управления кадровым резервом в АО ГСК «Югория».

## **Содержание**

Введение.....	4
1 Теоретические аспекты управления кадровым резервом .....	7
1.1 Понятие «кадрового резерва» и цель работы с ним .....	7
1.2 Порядок формирования кадрового резерва предприятия.....	14
1.3 Пути повышения эффективности формирования и использования кадрового резерва.....	17
2 Анализ управления кадровым резервом в АО ГСК «Югория».....	23
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации .....	23
2.2 Анализ персонала организации и системы управления организации ...	33
2.3 Анализ формирования и использования кадрового резерва организации .....	37
3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в АО ГСК «Югория» .....	53
3.1 Мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом организации .....	53
3.2 Экономическая и социальная эффективность мероприятий .....	59
Заключение .....	67
Список используемой литературы и используемых источников.....	69
Приложение А Бухгалтерский баланс АО ГСК «Югория» за 2023 год.....	73
Приложение Б Отчет о финансовых результатах АО ГСК «Югория» за 2023 год .....	75
Приложение В Бухгалтерский баланс АО ГСК «Югория» за 2024 год .....	78
Приложение Г Отчет о финансовых результатах АО ГСК «Югория» за 2024 год .....	80
Приложение Д Оценка уровня компетенций в рамках процедуры «Performance Management» .....	83

## **Введение**

Управление кадровым резервом в настоящее время является крайне актуальной темой, особенно для компаний финансового сектора, к которым относятся и страховые компании.

Это обусловлено тем фактом, что они функционируют на быстроменяющемся и высоко конкурентном рынке. Качественное управление кадровым резервом позволяет компании быть уверенным в обеспеченности квалифицированными сотрудниками, что особенно важно в сфере услуг.

В страховой отрасли большое значение имеет опыт организации на рынке, доверие клиентов и соблюдение нормативных требований, предписанных законодательством.

Все это обуславливает необходимость наличия кадрового резерва, который может обеспечить непрерывность деятельности компании.

Наличие кадрового резерва и качественное управление им позволяет снизить риски компании, в том числе нивелировать текучесть кадров, сократив тем самым издержки по поиску и подбору персонала. Все это делает тему выпускной квалификационной работы особенно актуальной в настоящее время.

В конечном счете, хорошо управляемый кадровый резерв — это не просто функция HR, а стратегическое преимущество, обеспечивающее устойчивый рост.

Тема управления кадровым резервом достаточно хорошо развита в отечественной и зарубежной литературе. Наиболее яркими представителями являются такие авторы как С.В. Духновский, И.А. Иванова, А.Я. Кибанов, Н.П. Медведев, А.Р. Недвига.

Большое внимание управлению кадровому резерву уделяется и в зарубежных исследованиях.

Кроме того, советский опыт плановой экономики и активной работы с кадровым резервом оставил положительный отпечаток на работе современных российских компаний.

Цель выпускной квалификационной работы - провести анализ управления кадровым резервом и разработать мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом в АО ГСК «Югория».

Для достижения цели были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические аспекты управления кадровым резервом;
- провести анализ организационно-экономической характеристики АО ГСК «Югория»;
- провести анализ персонала организации и системы управления организации;
- проанализировать формирование и использование кадрового резерва организации;
- разработать мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом в АО ГСК «Югория» и оценить их эффективность.

Объектом исследования является АО ГСК «Югория».

Предмет исследования – управление кадровым резервом АО ГСК «Югория». Период исследования 2022-2024 гг.

В работе использованы методы анализа литературных источников, синтеза, дедукции, описания, сравнения, также применялся метод опроса и анкетирования.

Теоретической базой исследования выступили труды отечественных и зарубежных ученых в сфере управления персоналом, статьи периодических изданий, законодательные и нормативно-правовые акты и интернет-ресурсы.

Информационной базой исследования выступила бухгалтерская и управленческая отчетность АО ГСК «Югория».

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав и заключения.

Первая глава носит теоретический характер, в ней даны ключевые понятия по теме исследования, а также методические аспекты анализа эффективности формирования и управления кадровым резервом.

Вторая глава посвящена детальному изучению предмета исследования. В ней дана организационно-экономическая характеристика АО ГСК «Югория», ее персонала, описан процесс формирования и управления кадровым резервом организации, а также оценена его эффективность.

В третьей главе разработаны мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом АО ГСК «Югория».

Выпускная квалификационная работа завершается заключением.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы заключается в возможности применения полученных результатов исследования в повышении эффективности формирования и управления кадровым резервом в АО ГСК «Югория».

# **1 Теоретические аспекты управления кадровым резервом**

## **1.1 Понятие «кадрового резерва» и цель работы с ним**

Нехватка квалифицированных специалистов остается острой проблемой для современных организаций. Однако эту проблему можно решить с помощью стратегического кадрового планирования, причем развитие кадрового резерва является одним из наиболее эффективных решений. Исследования показывают, что формирование внутреннего кадрового резерва, состоящего из действующих сотрудников с высоким потенциалом, дает значительные преимущества, включая повышение лояльности, глубокое знание организации и соответствие операционным требованиям компании. Создание надежного кадрового резерва - краеугольный камень стратегического управления персоналом, способствующий двойному росту: сотрудники продвигаются по карьерной лестнице, а организация получает выгоду от постоянного притока квалифицированных руководителей [19].

В современном бизнесе под термином «кадровый резерв» понимается структурированный пул сотрудников, которые определены как потенциальные кандидаты на ключевые должности в организации. Эти люди проходят целенаправленное обучение и развитие, чтобы подготовить их к будущим руководящим или специализированным должностям. Система кадрового резерва — это не просто заполнение вакансий, это стратегический подход к управлению талантами, который обеспечивает непрерывность бизнеса, снижает риски, связанные с текучестью кадров, и укрепляет долгосрочную конкурентоспособность компании.

Для страховой компании, где опыт, соответствие нормативным требованиям и доверие клиентов имеют первостепенное значение, наличие хорошо управляемого кадрового резерва имеет решающее значение. Эта отрасль в значительной степени зависит от квалифицированных специалистов - андеррайтеров, менеджеров по урегулированию убытков, актуариев и

лидеров продаж, чьи знания невозможno заменить в одночасье. Внезапный уход ключевых сотрудников может нарушить работу, повлиять на отношения с клиентами и даже привести к финансовым потерям. Развивая внутренний кадровый резерв, компания снижает эти риски и обеспечивает плавный переход при необходимости продвижения по службе или замены.

Основная цель работы с кадровым резервом — это:

- выявить высокопотенциальных сотрудников, которые демонстрируют навыки и мотивацию для роста в компании;
- развивать их компетенции через обучение, наставничество и практический опыт, согласуя их рост со стратегическими целями компании;
- повысить уровень удержания сотрудников, предлагая им четкие карьерные перспективы, что повышает вовлеченность и снижает текучесть кадров;
- повысить гибкость организации, позволяя компании быстро адаптироваться к изменениям на рынке или внутренней реструктуризации.

Для страховой компании, где доверие и экспертиза являются ключевыми конкурентными преимуществами, инвестиции в кадровый резерв - это не просто HR-практика, а стратегическая необходимость. Это гарантирует, что у компании всегда есть способные лидеры и специалисты, готовые выйти на сцену, поддерживая стабильность и обеспечивая устойчивый рост в высоко регулируемой и ориентированной на клиента отрасли.

Формирование кадрового резерва - это долгосрочная инвестиция, которая часто длится несколько лет. Однако сочетание внутреннего развития талантов с современной кадровой аналитикой и оценкой рыночных тенденций обеспечивает высокую отдачу от инвестиций. Согласно последним исследованиям, в компаниях со структурированным кадровым резервом на 30% ниже текучесть кадров и на 25% быстрее происходит смена руководства по сравнению с теми, кто полагается исключительно на внешний найм [22].

Кадровый резерв состоит из высокопотенциальных сотрудников, которые обладают компетенциями, необходимыми для повышения конкурентоспособности организации, и демонстрируют сильные управленческие способности. [8].

Кадровый резерв - это универсальный инструмент, применимый как в государственном, так и в частном секторе. Его можно разделить на два основных типа.

Внутренний кадровый резерв - включает в себя текущих сотрудников, определенных в качестве потенциальных кандидатов на будущие руководящие или специализированные должности. Эти люди либо уже обладают необходимым набором навыков, либо демонстрируют способность к их развитию. Разработка внутреннего резерва включает в себя анализ критических ролей, рисков преемственности и прогнозов роста организации. Затем компании выявляют высокопотенциальных сотрудников и организуют для них целевое обучение, наставничество и продвижение по карьерной лестнице [15].

Внешний кадровый резерв - состоит из предварительно отобранных внешних кандидатов, которые соответствуют стратегическим потребностям компании. В то время как внутренние каналы приоритетны для удержания и вовлечения, внешние каналы помогают заполнить пробелы в навыках, которые невозможно удовлетворить внутренними силами [10].

Хорошо продуманный кадровый резерв решает множество проблем, связанных с персоналом, в том числе:

- удержание и вовлечение талантов - сотрудники с большей вероятностью останутся в компании, если они видят четкие возможности карьерного роста;
- снижение рисков при найме - внутреннее продвижение сводит к минимуму неопределенность внешнего найма;
- непрерывность работы - обеспечивается бесперебойный переход при увольнении ключевых сотрудников;

- экономическая эффективность - сокращение расходов на подбор персонала и уменьшение периода вакансий;
- конкурентное преимущество - организации с сильным кадровым резервом быстрее адаптируются к изменениям на рынке [34].

Основные критерии отбора сотрудников в кадровый резерв представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Критерии отбора сотрудников в кадровый резерв

Критерий	Описание
Возраст	Рекомендуемый возраст сотрудников, рассматриваемых в качестве кандидатов на руководящую должность среднего звена, — 25–35 лет. В резерв руководителей высшего звена не рекомендуется включать сотрудников старше 45 лет.
Образование	Рекомендуемый уровень образования на руководящую позицию среднего звена — высшее профессиональное образование. В качестве резервистов на позиции топ-менеджеров организации лучше рассматривать сотрудников, имеющих высшее образование в сфере управления, экономики и финансов.
Опыт работы в компании на базовой должности	Многие компании предпочитают включать в кадровый резерв только кандидатов, получивших профессиональный опыт в данной организации.
Результаты профессиональной деятельности	Кандидат на включение в кадровый резерв должен успешно выполнять свои обязанности на занимаемой должности, показывать стабильные профессиональные результаты [12].
Рекомендации	Это могут быть рекомендательные письма или устные рекомендации от непосредственного руководителя или от руководителей смежных подразделений, с которыми контактирует сотрудник.
Результаты тестирования	В случае, если в организации имеется ежегодная (ежеквартальная) система оценки, то на нее в первую очередь обращается внимание при оценке кандидата.
Стремление кандидата к самосовершенствованию, развитию своей карьеры	Один из ключевых критериев, так как без желания сотрудника развиваться невозможно его продвижение по карьерной лестнице, как и невозможно включение в кадровый резерв.

Список не ограничивается перечисленными критериями. Каждая организация может его дополнять или сокращать в соответствии с задачами, решаемыми с помощью кадрового резерва [17].

Основная цель программы «Кадровый резерв» - развитие компетенций у высокопотенциальных сотрудников, обучение их навыкам, необходимым для будущих руководящих должностей, при минимальном отрыве от повседневной деятельности. Это достигается с помощью инновационных методик дистанционного обучения, таких как метод case-box, который объединяет модульные программы обучения, адаптированные к профессиональному уровню участников. Такой подход обеспечивает практическую направленность обучения и его непосредственную применимость к реальным управленческим задачам [26].

По окончании программы руководители и специалисты, входящие в кадровый резерв, приобретают важнейшие лидерские и межличностные компетенции. Ключевые управленческие навыки включают в себя:

- стратегическое планирование и выполнение задач;
- мотивация и координация работы команды;
- мониторинг эффективности и механизмы контроля.

Эти компетенции соответствуют современным требованиям к лидерству, что позволяет начинающим руководителям эффективно управлять успехами организаций [33].

Чтобы обеспечить четкость карьерного роста, организации разрабатывают функциональные дорожные карты, в которых подробно описываются возможные пути продвижения в каждом отделе. Сотрудники в сотрудничестве со своими руководителями могут использовать эти схемы для согласования своего роста с потребностями организации [20].

Точная оценка талантов имеет решающее значение для выявления высокопотенциальных кандидатов. Современные методы оценки представлены на рисунке 1.

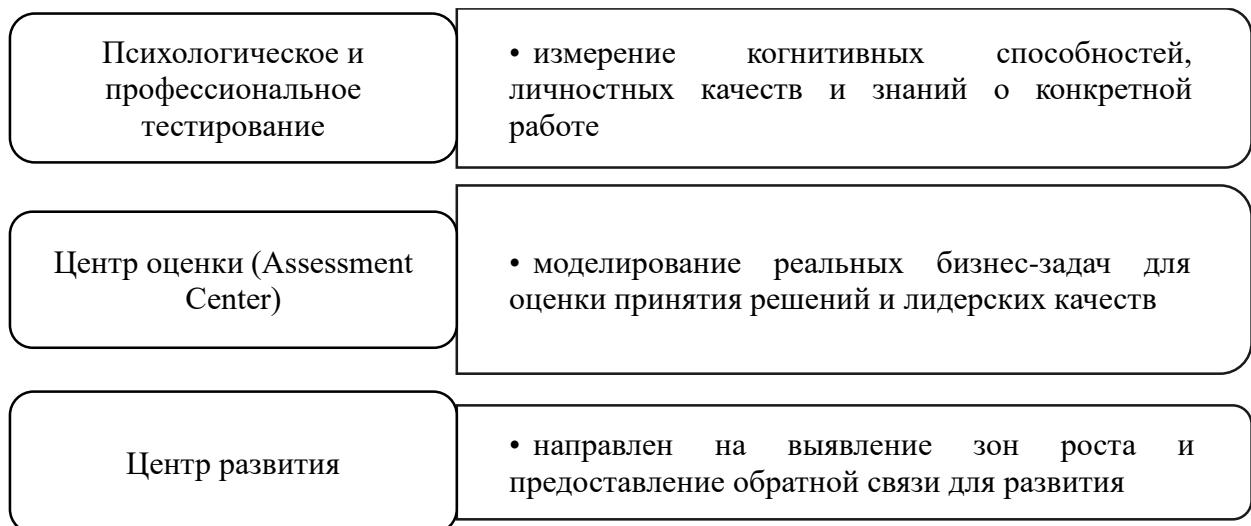


Рисунок 1 – Современные методы оценки персонала для включения в кадровый резерв [28]

Эти инструменты не только оценивают соответствие текущей роли, но и прогнозируют будущий лидерский потенциал.

Современные HR-практики делают акцент на персонализированном планировании карьеры, переходя от моделей, ориентированных на прибыль, к развитию, ориентированному на сотрудника. Организации теперь уделяют приоритетное внимание индивидуальным карьерным планам, особенно для ключевого персонала, обеспечивая соответствие между стремлениями сотрудников и целями бизнеса.

Чтобы добиться максимальной вовлеченности, компаниям следует:

- заранее сообщать о возможностях карьерного роста (например, при приеме на работу);
- демонстрировать стремление к развитию с помощью ощутимых действий (продвижение по службе, программы повышения квалификации);
- укреплять доверие, выполняя обещания и подчеркивая, что включение в конвейер талантов означает рост, а не стагнацию [16].

Каждый участник кадрового резерва должен получить индивидуальную программу развития, включающую структурированное обучение (семинары, электронное обучение, курсы для руководителей).

Хорошо структурированный кадровый резерв дает измеримые преимущества:

- сокращение расходов на подбор персонала (меньшая зависимость от внешнего найма);
- более быстрая смена руководства (планомерное планирование преемственности);
- повышение уровня удержания сотрудников (возможности карьерного роста снижают текучесть кадров);
- повышение гибкости организации (быстрая адаптация к изменениям на рынке) [1].

Программы по поиску талантов больше не являются факультативными, а представляют собой стратегическое требование для устойчивого роста. Интегрируя внутреннее развитие с оценками, основанными на данных, организации могут обеспечить готовность руководства к будущему, сохраняя при этом непрерывность работы. Достижения в области аналитики талантов на основе искусственного интеллекта (например, моделирование прогнозируемого продвижения по службе) еще больше повышают точность составления кадрового резерва, гарантируя, что инвестиции в человеческий капитал принесут долгосрочные конкурентные преимущества [38].

Таким образом, динамичный и хорошо работающий кадровый резерв - это краеугольный камень устойчивости организации, позволяющий бизнесу процветать в эпоху быстрой эволюции рабочей силы.

## **1.2 Порядок формирования кадрового резерва предприятия**

Формируя резерв, необходимо учитывать ряд требований к специалистам, а также все особенности предприятия и его организационную структуру. Существует несколько универсальных принципов, которые лежат в основе грамотного формирования кадрового резерва [23]. В таблице 2 приведены данные принципы.

Таблица 2 – Принципы формирования кадрового резерва

Принцип	Описание
Непрерывность.	Выбирая специалистов в резерв, необходимо учитывать перспективы развития на несколько лет вперед. Подготовка кадрового резерва должна быть качественной для руководителей и специалистов всех уровней и вестись на постоянной основе. Начинать подготовку кадров следует, когда в стратегическом плане компании появляется курс на рост и развитие, однако и в остальных случаях иметь резерв специалистов будет полезно – это позволит избежать текучести кадров и возникновения вакантных должностей [25].
Плановость	В подготовке стоит учитывать текущий и перспективный уровень развития предприятия и отталкиваться от социальных и технических аспектов производственного процесса. Формирование резерва должно носить опережающий характер и опираться на прогноз изменений.
Комплексность и гласность	Принцип подготовки резерва должен быть открытым и учитывать возможность сбалансированного сочетания различных социальных ролей сотрудника. Проверка навыков и квалификации также может носить публичный характер: открытые тесты, рейтинги и т.д. Конкурс в кадровый резерв может проводиться открыто и иметь соревновательный характер.
Участие руководства	Работа с резервом – не формальность, а реальная и перспективная возможность получить карьерное повышение. Для этого необходимо обеспечить всестороннее участие руководства в данной программе [14].

В процессе формирования резерва можно выделить 3 основных этапа: анализ потребностей; формирование списка; подготовка кандидатов.

Каждой организации необходимо тщательно изучить свою текущую систему управления и одновременно разработать стратегические планы. Такая двойная направленность помогает создать кадры, готовые решать как

сегодняшние задачи, так и завтрашние возможности. Процесс начинается с тщательной оценки того, как устроена компания сегодня, и как сотрудники приводятся по карьерной лестнице [32].

Анализируя эти элементы, организации могут точно определить, сколько должностей им потребуется занять, и какие навыки потребуются для выполнения этих функций. Такой перспективный подход гарантирует, что компания сможет подготовить нужные кадры в нужное время. Анализ должен учитывать несколько важных факторов: сколько квалифицированных специалистов потребуется организации в ближайшие годы, кто из нынешних сотрудников уже обладает необходимой квалификацией, насколько успешными были существующие программы обучения, а также четкие пути продвижения сотрудников по карьерной лестнице [7].

Создание эффективного кадрового резерва включает в себя два основных компонента: выявление перспективных кандидатов и определение должностей, требующих планирования преемственности. Для поиска сотрудников с лидерским потенциалом компании используют различные методы, каждый из которых дает ценную информацию [26].

Традиционные методы, такие как изучение личных дел сотрудников и оценка их работы, обеспечивают прочную основу. Более динамичные подходы включают в себя структурированные интервью, которые позволяют выяснить, как кандидаты мыслят в сложных ситуациях, и непосредственное наблюдение за тем, как они справляются с реальными рабочими ситуациями. Наиболее комплексные оценки сочетают эти методы с детальным сравнением возможностей сотрудника с тем, что будет требоваться от него в будущем [20].

Наиболее перспективные кандидаты обычно демонстрируют три ключевые характеристики: они соответствуют профессиональным требованиям для продвижения по службе, демонстрируют природные лидерские способности и быстро адаптируются к новым задачам. У таких высокопотенциальных сотрудников часто есть несколько возможных путей развития карьеры в организации [40].

Просто выявить талантливых сотрудников недостаточно - им необходимо соответствующее развитие, чтобы подготовиться к более высоким обязанностям. Обычно организации используют три взаимодополняющих подхода для развития лидерских качеств [38].

Фундаментальное обучение позволяет всем потенциальным лидерам овладеть базовыми административными и организационными навыками. Более специализированные программы помогают сотрудникам развить знания, специфические для их сферы деятельности, с помощью реалистичных бизнес-симуляций и упражнений по решению проблем. Наиболее индивидуальный подход предполагает составление индивидуальных планов развития, которые могут включать наставничество, ротацию должностей или международные командировки для тех, кто готовится занять высшие должности [27].

Привлечение лидеров извне организации сопряжено с уникальными трудностями. Согласно исследованиям, внешние сотрудники, нанимаемые на руководящие должности, терпят неудачу на 40% чаще, чем внутренние. Чтобы повысить шансы на успех, компании внедряют более эффективные процессы адаптации, которые помогают новым лидерам понять культуру компании, создают группы поддержки на переходный период и постепенно расширяют круг обязанностей [39].

Эффективные кадровые резервы нуждаются в четких способах отслеживания их успеха. Важными показателями являются продолжительность пребывания сотрудников в кадровом резерве до продвижения по службе, скорость развития необходимых навыков и эффективность работы после повышения. Организациям следует пересматривать эти показатели ежегодно, а также изучать долгосрочные тенденции каждые несколько лет [33].

Цифровые инструменты меняют методы развития будущих лидеров. Платформы онлайн-обучения позволяют сотрудникам повышать квалификацию, не покидая своего рабочего места. Передовые инструменты

оценки, основанные на искусственном интеллекте, позволяют в режиме реального времени оценивать лидерский потенциал. Эти технологии особенно ценные в производстве и других отраслях, переживающих быстрые технологические изменения [2].

Хорошо продуманные кадровые резервы дают организациям ряд конкретных преимуществ. Они сокращают время пребывания ключевых позиций на вакантных должностях, снижают затраты на подбор персонала, повышают процент успешных переходов на руководящие должности и помогают сохранить ценные институциональные знания. Хотя основные принципы остаются неизменными, каждая компания должна адаптировать свой подход в соответствии со своими конкретными потребностями и целями [5].

В будущем организациям необходимо изучить, как новые технологии, такие как генеративный искусственный интеллект, могут улучшить оценку талантов и как гибридные модели работы влияют на развитие лидерства. Придерживаясь этих тенденций и сохраняя основные принципы кадрового планирования, компании смогут создать устойчивое конкурентное преимущество за счет своих сотрудников.

### **1.3 Пути повышения эффективности формирования и использования кадрового резерва**

В сегодняшней конкурентной бизнес-среде организации должны быть уверены, что у них есть постоянный канал квалифицированных специалистов, готовых занять ключевые позиции. Это особенно важно в страховой отрасли, где специализированные знания, соблюдение нормативных требований и доверие клиентов являются основополагающими факторами успеха. Кадровый резерв - систематически управляемый пул сотрудников, определенных в качестве потенциальных кандидатов на руководящие и

специализированные должности, - служит стратегическим инструментом для развития талантов и снижения рисков [13].

Понятие кадрового резерва предполагает, что его составляют сотрудники, потенциал которых был достаточно высоко оценен в ходе оценочных испытаний. Но этот потенциал и уже имеющиеся компетенции требуют целенаправленного развития. Чтобы объективно оценить, насколько эффективно ведется работа с кадровым резервом, лучше выбрать количественные показатели. Анализ работы с кадровым резервом с использованием таких критериев, как, например, текучесть резерва, среднее время нахождения в резерве, сроки подготовки к выполнению новых должностных обязанностей, позволит оперативно корректировать программы подготовки, состав кандидатов и их карьерные перспективы [2].

Для страховой компании кадровый резерв особенно ценен, поскольку эта отрасль опирается на высококвалифицированных специалистов - андеррайтеров, актуариев, менеджеров по урегулированию убытков и лидеров продаж, - чей опыт и знания вырабатываются годами. Внезапная потеря такого персонала может нарушить работу, испортить отношения с клиентами и привести к финансовой нестабильности. Поддерживая хорошо структурированный резерв, страховые компании могут минимизировать риски перехода, обеспечить непрерывность бизнеса и сохранить качество услуг [39]. На рисунке 2 приведена пошаговая инструкция, по оценке кадрового резерва.



Рисунок 2 - Пошаговая инструкция по оценке кадрового резерва [2]

Эффективность работы с резервами управленческих кадров определяется исходя из целей и задач их формирования и использования, а также по отдельным этапам (привлечение и отбор, личностно-профессиональное развитие и обучение, использование резерва управленческих кадров и пр.) [9]. Основными показателями и критериями эффективности работы с резервом управленческих кадров являются:

Показатель ЭфР<sub>1</sub> – доля лиц, назначенных из резерва управленческих кадров, по отношению к общему количеству лиц, включенных в резерв управленческих кадров в течение календарного года (формула 1).

$$\mathcal{E}fP_1 = \frac{\text{ЧУК}_{\text{назнач}}}{\text{Ч}_{\text{резерв}}} \cdot 100\% \quad (1)$$

где: ЧУК<sub>назнач</sub> – количество сотрудников из кадрового резерва, назначенных на управленческие должности;  
 Ч<sub>резерв</sub> – общая численность кадрового резерва

Рекомендуется устанавливать следующие значения (критерии) для показателя ЭфР<sub>1</sub>: при количестве лиц, включенных в резерв и назначенных из резерва управленческих кадров до 10%, - низкая эффективность; от 10 до 20% - средняя эффективность; от 20 до 30% - высокая эффективность; свыше 30% - очень высокая эффективность; Показатель ЭфР<sub>2</sub> – доля целевых должностей, на которые назначены лица из резерва управленческих кадров, по отношению к общему количеству ставших вакантными целевых должностей в течение календарного года (формула 2) [17].

$$\mathcal{E}fP_2 = \frac{\text{ЧУК}_{\text{назнач}}}{B_{\text{цел}}} \cdot 100\% \quad (2)$$

где: ЧУК<sub>назнач</sub> – количество сотрудников из кадрового резерва, назначенных на управленческие должности;  
 В<sub>цел</sub> – количество вакантных целевых должностей

Рекомендуется устанавливать следующие значения (критерии) для показателя ЭфР<sub>2</sub>: при замещении из числа всех вакантных целевых должностей лицами из резерва управленческих кадров до 30% - низкая эффективность; от 30 до 50% - средняя эффективность; от 50 до 70% - высокая эффективность; свыше 70% - очень высокая эффективность [24]. Показатель ЭфР<sub>3</sub> – доля лиц, включенных в резерв управленческих кадров и принявших участие в реализации приоритетных региональных проектов, реализуемых органами исполнительной власти субъекта Российской Федерации в течение календарного года. Рекомендуется устанавливать следующие значения (критерии) для показателя ЭфР<sub>3</sub>: при количестве лиц, включенных в резерв и

принявших участие в проектах в составе рабочих групп (проектных команд) менее 50%, - низкая эффективность; от 50 до 65% - средняя эффективность; от 65 до 80% - высокая эффективность; свыше 80% - очень высокая эффективность [12]. Использование показателя ЭфР<sub>3</sub> способствует лучшему пониманию предназначения резерва управленческих кадров не только как «скамейки запасных», но и как команды руководителей, вовлеченных в деятельность органов власти, связанной с решением задач развития (проектных задач) [8]. Приведенные выше показатели характеризуют в большей степени лишь управленческие кадры, находящиеся в кадровом резерве. Также имеются показатели, позволяющие оценить кадровый резерв в целом. Для этого рассчитывается общий коэффициент вакансий, закрытых из кадрового резерва (формула 3).

$$K_{B_p} = \frac{B_p}{B_{общ}} \quad (3)$$

где:  $B_p$  – количество вакансий, закрытых кандидатами из кадрового резерва;

$B_{цел}$  – общее число закрытых вакансий [2].

Также большое значение при оценке эффективности использования кадрового резерва имеет коэффициент обеспеченности резервом. Он рассчитывается по формуле ниже (формула 4):

$$K_{обесн} = \frac{\Psi_{dp}}{\Psi_{Добщ}} \quad (4)$$

где:  $\Psi_{dp}$  – количество должностей, для которых есть резерв;

$\Psi_{Добщ}$  – общее количество должностей [9].

Еще одним показателем, отражающим качество работы с кадровым резервом, является удельный вес резервистов. Он показывает, сколько сотрудников от их общего числа находятся в кадровом резерве (формула 5)

$$p = \frac{C_p}{C_{ob}} \quad (5)$$

где:  $C_p$  – количество сотрудников в кадровом резерве;

$C_{ob}$  – общее количество сотрудников.

Для страховых компаний кадровый резерв — это не просто функция HR, а стратегический императив. Систематически выявляя, развивая и удерживая высокопотенциальных сотрудников, компании могут обеспечить операционную стабильность, соответствие нормативным требованиям и устойчивый рост в сложной и конкурентной отрасли. Внедрение лучших практик, таких как отбор на основе компетенций, целевое обучение и планирование преемственности, повышает эффективность кадрового резерва, делая его краеугольным камнем долгосрочного успеха организации [23]. В эпоху, когда талант является ключевым фактором дифференциации, страховые компании, уделяющие приоритетное внимание кадровому резерву, будут иметь больше возможностей для преодоления трудностей, использования возможностей и сохранения лидерства на рынке [11]. Также следует отметить, что любая деятельность в сфере управления кадровым резервом регламентируется положениями Трудового кодекса РФ [3].

Таким образом, можно подвести итог и сказать, что разработка кадрового резерва – это часть процесса управления карьерой. В состав кадрового резерва должны входить лучшие сотрудники организации, которые показали хорошие результаты при оценке деятельности, а также имеющие положительные рекомендации от ведущих специалистов компании [10]. Также следует отметить, что, несмотря на наличие кадрового резерва, крайне важно оценивать эффективность его использования. Недостаточно поместить сотрудника в кадровый резерв, нужно в обязательном порядке заниматься его развитием. Кадровый резерв позволяет не только сократить время закрытия вакансии, но и действует для многих сотрудников в качестве инструмента нематериальной мотивации.

## **2 Анализ управления кадровым резервом в АО ГСК «Югория»**

### **2.1 Организационно-экономическая характеристика организации**

АО «ГСК «Югория» – это российская страховая компания, которая предоставляет широкий спектр страховых услуг для физических и юридических лиц. Она занимается страхованием имущества, автотранспорта, здоровья, ответственности и предлагает различные программы страхования жизни.

Компания работает на рынке с 1997 года и имеет разветвленную сеть филиалов по всей стране, что позволяет ей оказывать услуги клиентам в различных регионах России. Важное направление деятельности «Югории» – обязательное и добровольное страхование, включая ОСАГО, каско, страхование недвижимости, а также медицинское и корпоративное страхование [4].

АО «Государственная страховая компания «Югория» (АО «ГСК «Югория») имеет линейно-функциональную организационную структуру управления, при которой линейные руководители принимают решения, а функциональные подразделения оказывают им информационную и методическую поддержку. Высшим органом управления является общее собрание акционеров, единственным акционером которого выступает Ханты-Мансийский автономный округ — Югра.

На рисунке 3 представлена организационная структура АО ГСК «Югория».



Рисунок 3 – Организационная структура АО ГСК «Югория»

Организационная структура страховой компании «Югория» (АО ГСК «Югория») иерархична и четко определена, с акцентом на функциональную специализацию. На вершине структуры находится Общее собрание акционеров (Общее собрание акционеров), которое контролирует стратегическое направление развития компании. Ниже находится Совет директоров, отвечающий за принятие решений и управление на высшем уровне.

Руководство текущей деятельностью осуществляется генеральным директором, которому помогают секретарь и первый заместитель

генерального директора. Компания разделена на несколько ключевых департаментов, включая Департамент аудита, Департамент управления активами и инвестициями, Департамент управления рисками, Финансовый департамент и другие.

Организационная структура службы управления персоналом АО ГСК «Югория» представлена на рисунке 4.

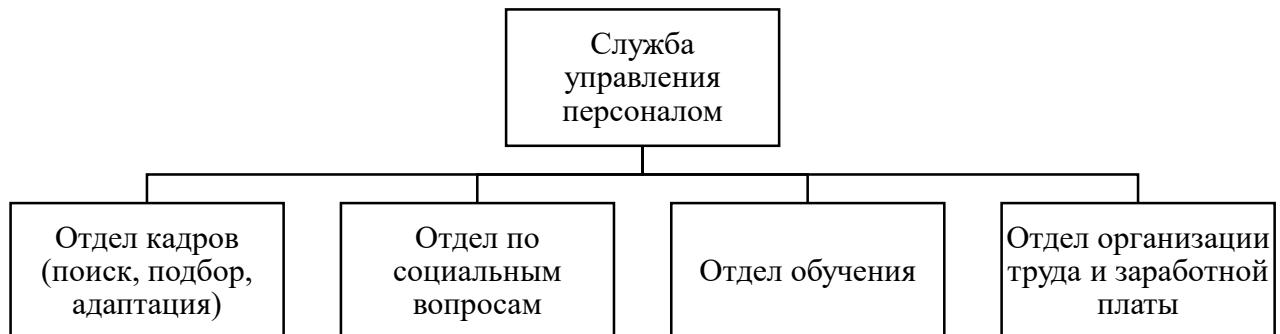


Рисунок 4 – Организационная структура службы управления персоналом

Служба управления персоналом страховой компании «Югория» - это хорошо структурированный и многогранный отдел, призванный решать все аспекты управления человеческими ресурсами. Ее основная задача - обеспечить привлечение, удержание и развитие талантливых сотрудников, а также создание продуктивной и гармоничной рабочей среды. Служба разделена на несколько специализированных подразделений, каждое из которых имеет свои обязанности, в совокупности, способствующие эффективному функционированию организации.

Деятельность службы управления персоналом регулируется различными нормативными документами, среди которых ключевыми являются:

- положение о службе управления персоналом – определяет цели, задачи, структуру и основные направления работы данного подразделения;
- должностные инструкции сотрудников – содержат перечень обязанностей, прав и ответственности работников каждого отдела службы управления персоналом;
- регламент по подбору персонала – устанавливает порядок поиска, отбора и адаптации новых сотрудников;
- положение об оплате труда – определяет систему начисления заработной платы, премиальных выплат и иных видов материального стимулирования;
- политика компании в области обучения и развития персонала – описывает механизмы организации обучения сотрудников, их профессионального роста и карьерного развития;
- правила внутреннего трудового распорядка – регулируют режим работы, обязанности сотрудников, порядок предоставления отпусков и дисциплинарные меры;
- локальные нормативные акты по социальной политике – включают положения о корпоративных социальных программах, материальной помощи и дополнительных гарантиях для работников.

Таким образом, структура службы управления персоналом АО ГСК «Югория» охватывает все основные аспекты работы с персоналом – от найма и адаптации до обучения, мотивации и социальной поддержки сотрудников. Регламентирующие документы обеспечивают прозрачность и эффективность работы подразделения, способствуя достижению стратегических целей компании.

Также необходимо проанализировать ключевые показатели финансово-хозяйственной деятельности компании для лучшего понимания контекста функционирования АО ГСК «Югория» и для более эффективного анализа предмета исследования.

Данные представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Основные организационно-экономические показатели деятельности АО ГСК «Югория» за 2021– 2023 гг. [40]

Показатели	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение			
				2023-2022гг.		2024-2023гг.	
				Абс. изм (+/-)	Темп прирост а, %	Абс. изм (+/-)	Темп прирос та, %
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка <sup>1</sup> , тыс.руб.	20553779	27953919	31900232	7400140	136,00	3946313	114,12
2. Себестоимость продаж <sup>1</sup> , тыс.руб.	5611121	7590068	9206048	1978947	135,27	1615980	121,29
3. Валовая прибыль <sup>1</sup> (убыток), тыс.руб.	14942658	20363851	22694184	5421193	136,28	2330333	111,44
4. Общие административные расходы <sup>1</sup> , тыс.руб.	3567942	3601361	4601034	33419	100,94	999673	127,76
5. Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	11374716	16762490	18093150	5387774	147,37	1330660	107,94
6. Чистая прибыль <sup>1</sup> , тыс. руб.	867469	2366285	3599557	1498816	272,78	1233272	152,12
7. Основные средства, тыс. руб.	1143170	1127951	928260	-15219	98,67	-199691	82,30
8. Оборотные активы <sup>2</sup> , тыс. руб.	25927892	32218220	36343368	6290328	124,26	4125148	112,80
9. Численность ППП, чел.	2703	2684	2558	-19	99,30	-126	95,31
10. Фонд оплаты труда ППП <sup>3</sup> , тыс. руб.	2382870	2489028	3346897	106158	104,46	857869	134,47
11. Производительность труда работающего, тыс.руб. (стр1/стр.9)	7657,89	10928,04	12470,77	3270,15	142,70	1542,73	114,12

### Продолжение таблицы 3

1	2	3	4	5	6	7	8
12. Среднегодовая заработная плата работающего, тыс. руб. (стр10/стр9)	887,81	973,04	1308,40	85,23	109,60	335,36	134,47
13. Фондоотдача (стр1/стр7)	17,98	24,78	34,37	6,80	137,82	9,59	138,68
14. Оборачиваемость активов, раз (стр1/стр8)	0,79	0,87	0,88	0,08	110,13	0,01	100,89
15. Рентабельность продаж, % (стр5/стр1) ×100%	55,34	59,96	56,72	4,62	x	-3,24	x
16. Рентабельность производства, % (стр5/(стр2+стр4)) ×100%	123,92	149,78	131,04	25,86	x	-18,74	x
17. Затраты на рубль выручки, руб.	0,45	0,4	43,28	-0,05	x	42,88	x

В целом наблюдается положительная динамика большинства показателей. Сумма выручки стабильно увеличивается в течение исследуемого периода, что свидетельствует о развитии организации. Часть показателей рассмотрена более подробно и отражена графически далее по тексту. Отдельно следует отметить относительную стабильность показателей рентабельности. При этом их значения очень высокие, что свидетельствует о прибыльной деятельности АО ГСК «Югория».

На рисунке 5 представлена динамика выручки и прибыли АО ГСК «Югория».

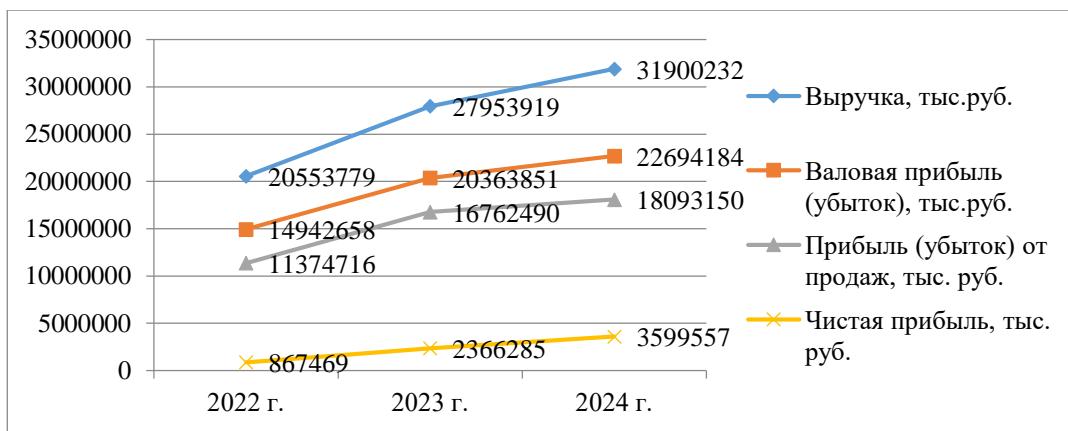


Рисунок 5 – Динамика финансовых результатов

На графике показан сильный финансовый рост АО ГСК «Югория» с 2022 по 2024 год. Выручка, валовая прибыль, операционная прибыль и чистая прибыль стабильно увеличиваются с каждым годом, при этом чистая прибыль растет наиболее резко - к 2024 году она увеличится более чем в три раза. Несмотря на рост затрат, рентабельность повысилась, что свидетельствует об эффективности деятельности. Последовательные тенденции к росту свидетельствуют о том, что компания успешно развивается, хотя управление затратами будет по-прежнему играть важную роль в обеспечении устойчивого роста.

На рисунке 6 представлена динамика показателей рентабельности.

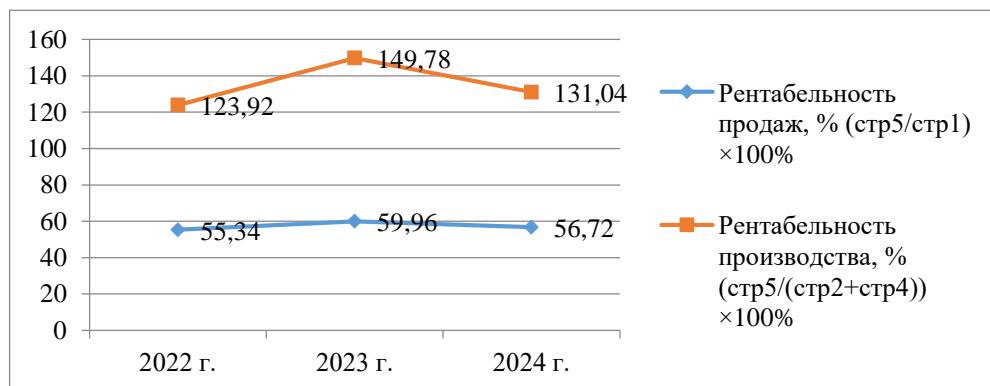


Рисунок 6 – Динамика показателей рентабельности

График показывает, что АО ГСК «Югория» сохраняла высокую рентабельность с 2022 по 2024 год, хотя и с некоторыми колебаниями. Рентабельность продаж и производства достигла максимума в 2023 году, а затем немного снизилась в 2024 году, что говорит о высокой эффективности компании в 2023 году, но в следующем году она могла столкнуться с ростом затрат или ценовым давлением. Несмотря на небольшое снижение, рентабельность остается значительно выше уровня 2022 года, что свидетельствует о здоровых финансовых показателях.

Показателем эффективности использования основных средств является фондоотдача. На рисунке 7 представлена динамика показателя в течение исследуемого периода.

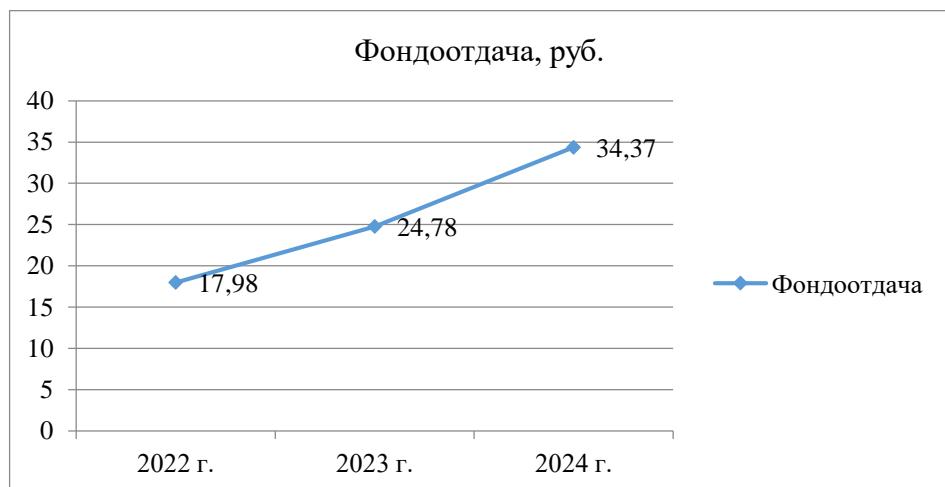


Рисунок 7 - Динамика показателя в течение исследуемого периода

На графике видна четкая тенденция к увеличению фондоотдачи с 2022 по 2024 год, что означает, что АО ГСК «Югория» ежегодно генерирует большую выручку на рубль основных средств. Данное улучшение говорит о том, что компания с течением времени использует свои основные средства и другие долгосрочные активы более эффективно, что является положительным знаком для операционной деятельности. Устойчивый рост свидетельствует об

улучшении использования активов, что, вероятно, способствует повышению общей рентабельности по другим показателям.

Также важно провести оценку динамики производительности труда персонала. В графическом виде показатель представлен на рисунке 8.



Рисунок 8 – Динамика производительности труда

На графике показан стабильный рост производительности труда в АО ГСК «Югория» с 2022 по 2024 год. Каждый год сотрудники приносили больше дохода на человека, что отражает повышение эффективности. Этот рост согласуется с общим финансовым ростом компании, что говорит об улучшении оптимизации рабочей силы - скорее всего, благодаря обучению, совершенствованию процессов или технологическому обновлению.

На рисунке 9 представлена динамика оборачиваемости оборотных активов.



Рисунок 9 - Динамика оборачиваемости оборотных активов

На рисунке 9 представлен график изменения оборачиваемости активов за три года (2022-2024 г. г.). Следует отметить резкий рост показателя в 2023 году, коэффициент увеличился на 0,08 п. п. В 2024 году рост продолжился, но оказался менее существенным. Подобная динамика свидетельствует о повышении эффективности деятельности организации.

В целом можно отметить, что страховая компания показывает устойчивый рост и развитие, что выражается в положительной динамике ключевых показателей. Сокращение численности персонала при одновременном росте производительности труда указывает на оптимизацию трудовых процессов. В целом, компания находится на траектории устойчивого развития и повышения своей финансовой устойчивости.

## **2.2 Анализ персонала организации и системы управления организации**

Персонал является важнейшей составляющей любой организации. Для того чтобы осуществлять эффективное управление персоналом необходимо понимать, какая структура имеется на текущий момент. В таблице 4 представлена динамика численности работников АО ГСК «Югория».

Таблица 4 – Динамика численности работников, их состава и структуры АО ГСК «Югория»

Категории работников	2022 г.		2023 г.		2024 г.		Темп роста за период, %
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	
Весь персонал	2703	100,00	2684	100,00	2558	100,00	94,64
Рабочие	487	18,02	481	17,92	395	15,44	81,11
Служащие	2216	81,98	2203	82,08	2163	84,56	97,61
Руководители	68	2,52	68	2,53	67	2,62	98,53
Специалисты	2148	79,47	2135	79,55	2096	81,94	97,58

Наибольшее снижение наблюдается среди рабочих: их численность уменьшилась на 18,89%, а доля в общей структуре персонала сократилась с 18,02% до 15,44%. Это может свидетельствовать об автоматизации процессов, сокращении производственных функций или оптимизации рабочих мест.

В то же время служащие, составляющие основную часть коллектива (более 80%), сохранили стабильную численность с незначительным снижением на 2,39%. При этом их доля в структуре персонала увеличилась до 84,56%, что подчеркивает растущую роль административно-управленческого звена в компании.

Руководители и специалисты, ключевые для управления компанией, также демонстрируют минимальные изменения: их количество сократилось всего на 1,47% и 2,42% соответственно. При этом их удельный вес в общей

структуре даже немного вырос, что может говорить о сохранении управленческого потенциала и приоритете квалифицированных кадров.

На рисунке 10 представлена графическая интерпретация описанных выше показателей.

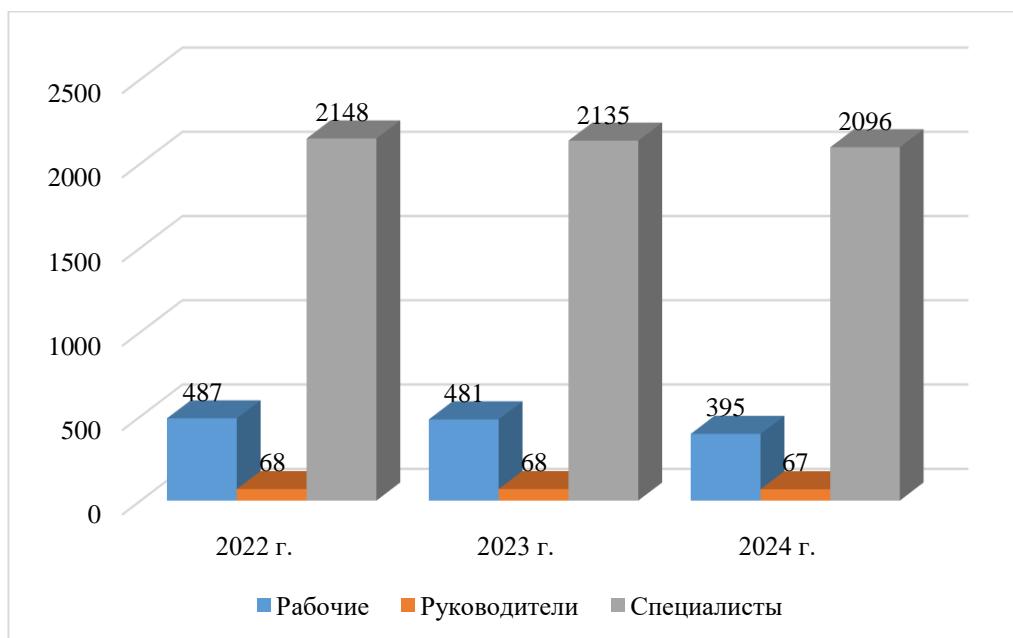


Рисунок 10 – Динамика и структура персонала, чел.

Большая доля и численность сотрудников-специалистов обусловлена спецификой деятельности организации. В страховой компании нет необходимости в большом количестве рабочих. Даже начальные позиции, такие как менеджер по продажам страховых продуктов и менеджер по работе с агентами, относятся к специалистам.

Таким образом, за три года в компании произошло сокращение общей численности персонала, но наиболее значительно оно затронуло рабочих, тогда как доля служащих, особенно специалистов, увеличилась. Это может отражать стратегию перераспределения ресурсов в сторону усиления управленческого и экспертного состава при сокращении рабочих мест.

В таблице 5 представлен анализ качественного состава персонала АО ГСК «Югория».

Таблица 5 – Динамика качественного состава персонала АО ГСК «Югория»

Показатели	2022 г.		2023 г.		2024 г.	
	Численность , чел.	%	Численность , чел.	%	Численность , чел.	%
<b>1. По возрасту, лет</b>						
От 20 до 30 лет	986	36,48	894	33,31	897	35,07
От 31 до 40 лет	1054	38,99	1093	40,72	996	38,94
От 41 до 50 лет	547	20,24	564	21,01	538	21,03
От 51 до 60 лет	104	3,85	116	4,32	112	4,38
Старше 60 лет	12	0,44	17	0,63	15	0,59
Всего		100,0 0		100,0 0		100,0 0
<b>2. По образованию</b>						
Среднее	218	8,07	203	7,56	211	8,25
Среднее профессиональное	1527	56,49	1519	56,59	1390	54,34
Высшее	958	35,44	962	35,84	957	37,41
Всего		100,0 0		100,0 0		100,0 0

В возрастном распределении наиболее заметно сокращение доли молодых специалистов в возрасте от 20 до 30 лет: если в 2022 году они составляли 36,48% коллектива, то к 2024 году их доля снизилась до 35,07%. В то же время группа сотрудников от 31 до 40 лет, оставаясь самой многочисленной, демонстрирует относительную стабильность — их доля колеблется в пределах 38–41%. При этом наблюдается небольшой, но устойчивый рост доли работников старше 40 лет, что может указывать на тенденцию к старению кадрового состава.

Что касается уровня образования, то здесь сохраняется преобладание сотрудников со средним профессиональным образованием, хотя их доля за три года сократилась с 56,49% до 54,34%. Одновременно увеличивается доля работников с высшим образованием — с 35,44% до 37,41%, что может свидетельствовать о повышении требований к квалификации персонала или целенаправленной кадровой политике по привлечению более подготовленных специалистов.

На рисунке 11 представлена динамика и структура персонала по возрасту.

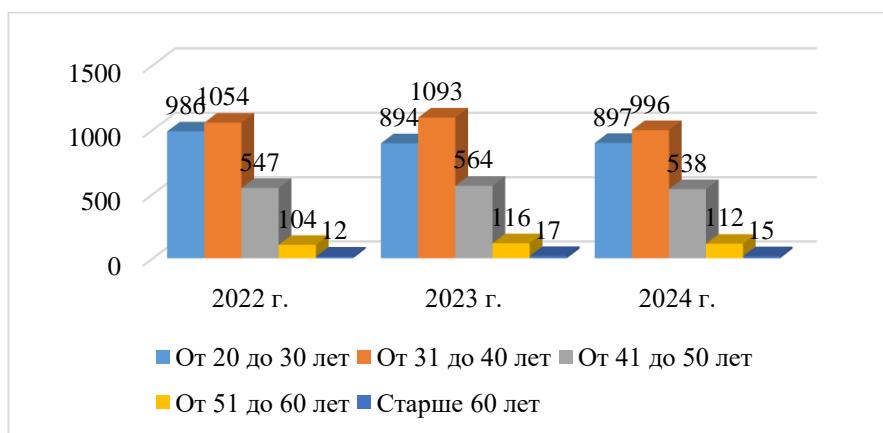


Рисунок 11 – Динамика и структура персонала по возрасту, чел.

Гистограмма наглядно отражает преобладание молодых специалистов, что обусловлено большим количеством специалистов массовых позиций, таких как менеджеры по работе с клиентами, менеджеры по продаже страховых продуктов и т.п. Данные позиции для многих специалистов являются стартовыми в карьере и не требуют наличия опыта.

На рисунке 12 представлено графическое отображение динамики и структуры персонала по уровню образования.

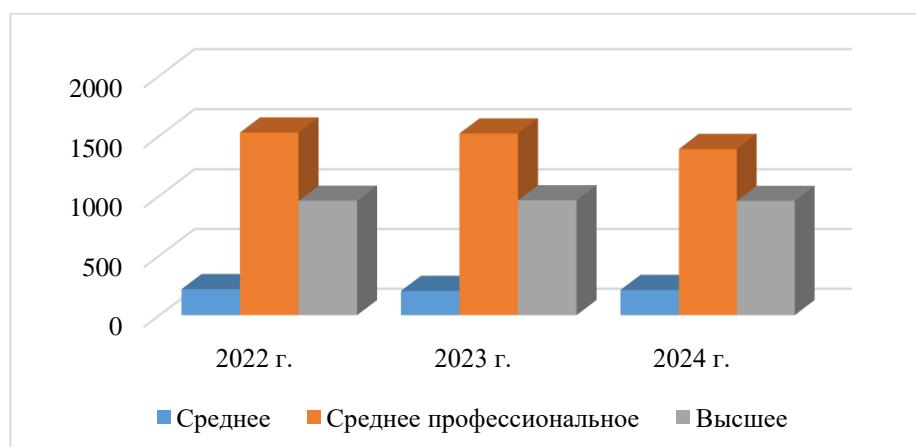


Рисунок 12 - Динамика и структура персонала по уровню образования, чел.

Таким образом, несмотря на общее сокращение численности персонала, компания сохраняет достаточно сбалансированный возрастной состав с тенденцией к постепенному увеличению доли сотрудников старше 40 лет. Одновременно растет уровень образования работников, что может способствовать повышению профессионального потенциала организации.

С точки зрения эффективности использования персонала, отзывы сотрудников в целом положительны. Многие отмечают стабильные и своевременные выплаты заработной платы, комфортные условия труда и дружный коллектив. Однако, несмотря на положительные аспекты, существуют и определенные проблемы в деятельности компании. Некоторые сотрудники указывают на недостаточную автоматизацию и слабую технологичность бизнес-процессов. Так, в отзывах упоминается: «Плохо налажены бизнес-процессы. Слабая технологичность, но компания активно идет к исправлению недостатков».

В целом, АО ГСК «Югория» демонстрирует стабильные финансовые показатели и положительные отзывы сотрудников относительно условий труда. Основные проблемы связаны с необходимостью улучшения бизнес-процессов и повышением уровня автоматизации, что позволит повысить общую эффективность и конкурентоспособность компании на рынке.

## **2.3 Анализ формирования и использования кадрового резерва организации**

Управление кадровым резервом в АО ГСК «Югория» направлено на обеспечение компании квалифицированными специалистами, способными занять ключевые позиции при необходимости. Формирование кадрового резерва включает несколько этапов, представленных на рисунке 13.



Рисунок 13 – Этапы формирования кадрового резерва в АО ГСК «Югория»

Компания активно работает над совершенствованием кадровой политики, уделяя особое внимание обучению и развитию сотрудников, что способствует укреплению кадрового резерва и повышению эффективности работы организации.

Корпоративный резерв – это резерв на должности руководителей подразделений АО ГСК «Югория», назначение на которые осуществляется приказами генерального директора компании и его заместителей, курирующих вопросы управления персоналом и социальной политики.

Стратегический резерв – это группа наиболее подготовленных, высокопрофессиональных и перспективных сотрудников из числа зачисленных в корпоративный резерв, прошедших специальную программу развития. Эти сотрудники рассматриваются в приоритетном порядке для назначения на ключевые руководящие должности в компании.

Кадровый резерв АО ГСК «Югория» формируется из различных источников, включая учебные заведения, внутренние и внешние кадровые ресурсы.

Кадровый резерв АО ГСК «Югория» формируется преимущественно из рабочих и инженерных специальностей. Компания активно взаимодействует с учебными заведениями, такими как Ханты-Мансийский техникум-интернат и Тюменский государственный университет, с которыми заключены договоры о целевом обучении. Студенты, обучающиеся по этим программам, получают стипендии от компании и проходят практику в подразделениях АО ГСК «Югория». После окончания обучения они обязаны отработать в компании не менее 5 лет.

Кадровый резерв АО ГСК «Югория» подразделяется на:

- стратегический резерв – резерв на должности высшего руководства компании;
- резерв корпоративного развития – резерв на должности руководителей подразделений;
- базовый резерв – резерв на должности специалистов и руководителей среднего звена;
- молодежный резерв – резерв из числа молодых специалистов и студентов.

В компании действует система обучения «Профессиональный рост», которая включает:

- подготовку и переподготовку сотрудников;
- повышение квалификации;
- проведение тренингов и деловых игр;
- наставничество и стажировки.

Обучение проводится как в очном, так и в онлайн-формате. Для каждого резервиста разрабатывается индивидуальная программа развития, которая включает участие в проектах компании и регулярную оценку компетенций.

Несмотря на некоторые трудности, связанные с текучестью кадров и увеличением сроков адаптации, компания продолжает совершенствовать процессы формирования и использования кадрового резерва. Не каждый сотрудник подходит для кадрового резерва. В «Югории» проводится

структурированный процесс отбора, чтобы выявить людей с нужным сочетанием навыков, амбиций и лидерского потенциала.

Ключевые критерии отбора представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Ключевые критерии отбора сотрудников в кадровый резерв АО ГСК «Югория»

Критерий	Описание
высокие результаты работы	сотрудники должны иметь доказанный опыт успешной работы на своих текущих должностях.
лидерские качества	даже если кандидаты еще не занимают руководящую должность, они должны демонстрировать навыки решения проблем, инициативность и способность мотивировать других.
адаптивность	страховая отрасль быстро меняется, поэтому зарезервированные сотрудники должны быть быстро обучаемыми и уметь решать новые задачи.
лояльность компании и соответствие культуре	поскольку эти сотрудники в будущем могут возглавить команду, они должны соответствовать ценностям и долгосрочному видению «Югории».

Для того чтобы выявить критерии отбора в организации применяет ряд методов:

- ежегодные обзоры эффективности - менеджеры оценивают сотрудников и рекомендуют высокоэффективных кандидатов в резерв;
- центры оценки - некоторые кандидаты проходят симуляцию, анализ конкретных ситуаций и ролевые игры, чтобы оценить свой потенциал;
- самовыдвижение сотрудников - амбициозные сотрудники могут выразить интерес к вступлению в резерв, если они соответствуют критериям.

После отбора сотрудники, попавшие в резерв, не просто ждут повышения - они проходят целевые программы развития, чтобы подготовиться к будущей роли.

На рисунке 14 представлены направления развития талантов сотрудников для последующего зачисления их в кадровый резерв.

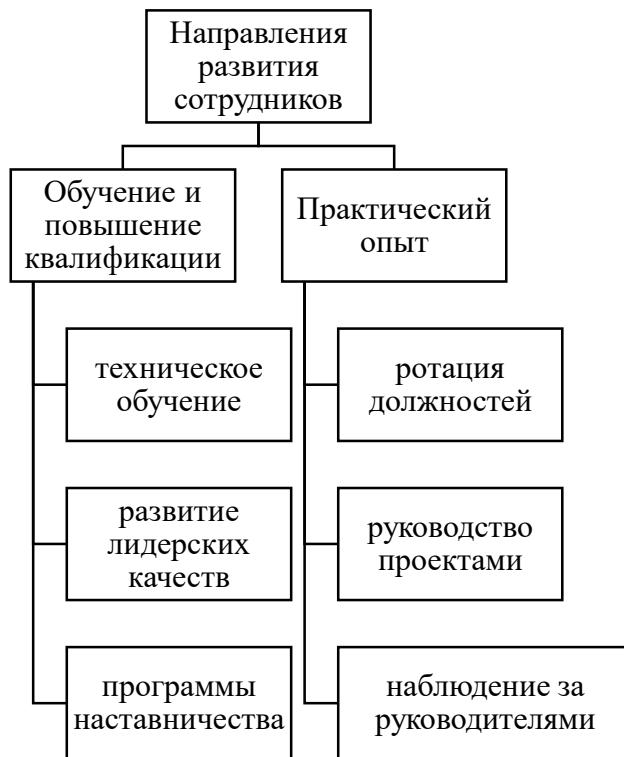


Рисунок 14 – Направления развития сотрудников для определения их в кадровый резерв

Ниже более подробно описаны направления развития сотрудников.

Техническое обучение заключается в том, чтобы сотрудники, зачисленные в кадровый резерв, проходили более глубокое обучение специфичным процедурам страховой компании, таким как андеррайтинг, работа с персональными данными, оценка рисков.

Развитие лидерских качеств является неотъемлемой частью обучения сотрудников кадрового резерва, претендующих на управленческие должности. Приоритетными направлениями развития становятся управление конфликтами, принятие решений, управление мотивацией и формирование команды.

Еще одной важной программой является развитие наставничества. В АО ГСК «Югория» достаточно хорошо развита данная программа, особенно для стартовых позиций. Чаще всего такая программа реализуется для новых сотрудников в сфере продаж.

Работа с кадровым резервом в АО ГСК «Югория» предполагает ротацию должностей, что позволяет не привнести новый взгляд на ряд проблемных ситуаций, а также развивает сотрудников, позволяя им решать нестандартные задачи.

Руководство проектами – неотъемлемая часть развития кадрового резерва, которая заключается в том, что резервистам поручаются небольшие проекты, по итогам которых оцениваются их знания, умения и навыки.

Наблюдение за руководителями – это стандартный метод работы с кадровым резервом, который заключается в том, что кандидаты на руководящие должности наблюдают за руководителями более высокого звена, присутствуя на совещаниях, наблюдая за их работой.

Кадровый резерв не стоит на месте, сотрудники должны постоянно доказывать свою готовность к продвижению.

Регулярные оценки:

- обзоры прогресса - каждые шесть месяцев HR и менеджеры оценивают, насколько резервисты соответствуют этапам развития;
- механизмы обратной связи - сотрудники получают конструктивную обратную связь и соответствующим образом корректируют свои планы обучения.

Корректировки в резерве:

- продвижение по службе - когда открывается руководящая должность, выбирается наиболее подготовленный кандидат в резерв;
- удаление - если сотрудник стагнирует или не справляется с работой, он может быть исключен из резерва, чтобы освободить место для новых талантов.

Далее необходимо проанализировать динамику формирования кадрового резерва компании. Данные представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Динамика формирования кадрового резерва АО ГСК «Югория»

Категория специалистов	2022 г. (чел.)	2023 г. (чел.)	2024 г. (чел.)	Изменение за период
Стратегический резерв	15	18	20	5
Резерв корпоративного развития	30	35	40	10
Базовый резерв	50	45	60	10
Молодежный резерв	40	50	65	25
ИТОГО	135	148	185	50

Стратегический резерв: Руководители высшего звена (директора департаментов, топ-менеджеры).

Резерв корпоративного развития: Руководители подразделений (начальники отделов).

Базовый резерв: Специалисты (менеджеры проектов, ведущие эксперты).

Молодежный резерв: Выпускники вузов и молодые специалисты (стажеры, ассистенты).

Данные показывают устойчивый рост по всем категориям специалистов с 2022 по 2024 год. Наиболее значительный рост наблюдался в молодежном резерве - на 25 человек, в то время как стратегический резерв и резерв корпоративного развития выросли незначительно - на 5 и 10 человек соответственно. Несмотря на небольшой спад в 2023 году, базовый резерв восстановился и в итоге оказался на 10 человек выше своего начального уровня. В целом за трехлетний период общее число специалистов увеличилось на 50 человек, а кадровый резерв организации вырос со 135 до 185 человек. Эта тенденция к росту свидетельствует об успешной работе по набору и развитию персонала, особенно среди молодых специалистов.

В таблице 8 представлена динамика расходов на формирование кадрового резерва АО ГСК «Югория».

Таблица 8 - Расходы на формирование и содержание кадрового резерва (2022–2024 гг.), тыс. руб.

Статья расходов	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение за период
Обучение и тренинги	2 500	3 200	4 000	1500
Программы наставничества	1 200	1 500	1 800	600
Ротация должностей	800	1 000	1 200	400
Оценка и аттестация	500	600	750	250
Мотивационные выплаты	1 000	1 300	1 600	600
ИТОГО	6 000	7 600	9 350	3350

Компания демонстрирует четкую и последовательную приверженность инвестициям в персонал: общие расходы на развитие сотрудников значительно выросли - с 6 миллионов рублей в 2022 году до 9,35 миллиона рублей в 2024 году, то есть на 3,35 миллиона рублей (рост на 56 % за три года). Выявленная динамика позволяет сделать вывод о целенаправленной стратегии по развитию потенциала сотрудников во всех направлениях.

Максимальный рост вложений наблюдается по обучению и семинарам. Сумма потраченных на них средств увеличилась на Наибольший млн. руб. (+60%). Это обусловлено акцентом на непрерывное обучение сотрудников, что является залогом повышения эффективности их работы.

Также следует отметить рост расходов на реализацию программы наставничества. В течение исследуемого периода рост составил 600 тысяч рублей. Также существенный расходов рост наблюдается на реализацию ротации сотрудников на рабочих местах. Все это связано со стремлением организации передавать лучшие техники, методы и в целом знания своим сотрудникам.

Подобный подход можно считать сбалансированным, так как развитие сотрудников осуществляется на постоянной основе, имеется план развития, график реализации мероприятий и целевые показатели для оценки результата.

Далее необходимо оценить эффективность текущего кадрового резерва.

Таблица 9 – Эффективность кадрового резерва

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Отклонение 2024 г. к 2022 г.
Количество сотрудников из кадрового резерва, назначенных на управленческие должности, чел.	2	3	2	0
Общая численность кадрового резерва (управленческие должности), чел.	35	25	25	-10
Количество вакантных целевых должностей, шт.	8	10	15	7
Количество вакансий, закрытых кандидатами из кадрового резерва, шт.	4	3	5	1
Общее число закрытых вакансий, шт.	9	8	14	5
Количество должностей, для которых есть резерв, шт.	26	26	27	1
Общее количество должностей, шт.	79	79	81	2
Количество сотрудников в кадровом резерве, чел.	58	58	59	1
Общее количество сотрудников, чел.	103	100	97	-6
Доля лиц, назначенных из резерва управленческих кадров, %	5,71	12,00	8,00	2,29
Доля целевых должностей, на которые назначены лица из резерва управленческих кадров, %	25,0	30,0	13,3	-11,67
Доля лиц, включенных в резерв управленческих кадров и принявших участие в реализации приоритетных региональных проектов, %	44,44	37,50	35,71	-8,73
Общий коэффициент вакансий, закрытых из кадрового резерва	32,91	32,91	33,33	0,42
Коэффициент обеспеченности резервом	0,56	0,58	0,61	0,05

Кадровый резерв компании для руководящих должностей демонстрирует неоднозначные результаты и сталкивается с явной проблемой масштаба. Хотя сама система становится более надежной, ее прямое влияние на заполнение ключевых вакансий ослабло.

Основная проблема заключается в значительном сокращении общего резерва управленческих кадров, который с 2022 года уменьшился на десять

человек. Хотя из этого резерва ежегодно продвигается по службе стабильное количество людей (два-три человека), это составляет меньшую долю от меньшей группы. В результате показатель успешности заполнения целевых вакансий из резерва резко снизился: с заполнения одной из четырех должностей в 2022 году до одной из восьми в 2024 году. Это происходит в то время, когда количество этих важных вакансий почти удвоилось, что приводит к растущему разрыву между потребностью и внутренним предложением.

Данные показывают, что резерв поддерживается на более высоком уровне по отношению к общему количеству должностей, поскольку коэффициент покрытия улучшился. Однако участие резерва в приоритетных проектах сокращается, что может повлиять на развитие практических навыков. В конечном итоге, компания в меньшей степени полагается на свой внутренний резерв для заполнения наиболее важных управленческих должностей, чем два года назад несмотря на то, что на бумаге система выглядит более стабильной. Это указывает на потенциальное стратегическое несоответствие, когда подготовленный резерв не соответствует растущим потребностям организации.

Использование кадрового резерва подразумевает оценку показателей движения персонала внутри резерва, а также сроки подготовки специалистов и длительность их пребывания в резерве.

Таблица 10 – Показатели эффективности использования кадрового резерва

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2024/2022 г., %
Численность кадрового резерва, чел.	58	58	59	101,72
Выбыло из кадрового резерва, чел.	9	6	19	211,11
Текучесть резервных кадров	0,16	0,10	0,32	207,53
Средний показатель времени пребывания сотрудника в резерве о зачисления на должность или ухода по различным причинам, мес.	6,2	5,9	4,5	72,58

## Продолжение таблицы 10

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2024/2022 г., %
Сроки подготовки и адаптации специалистов, дни	19	18	25	131,58
Количество вакансий, закрытых из кадрового резерва	12	6	13	108,33
Общее количество вакансий (за исключением временных)	15	8	20	133,33
Эффективность использования кадрового резерва (% закрытия вакансий за счет резерва)	80	75	65	81,25

Кадровый резерв компании становится менее стабильным и эффективным. Хотя его размер практически не изменился, значительно большее число сотрудников покидают его до получения повышения — более чем в два раза больше, чем в 2022 году. Это привело к резкому росту текучести кадров в резерве, что означает, что мы теряем подготовленных специалистов с гораздо большей скоростью.

Люди также проводят меньше времени в резерве, прежде чем получить повышение или уйти, что свидетельствует о более поспешных решениях. В то же время период подготовки и обучения этих специалистов удлинился. Наиболее важным выводом является то, что успешность резерва в заполнении вакансий снижается. Несмотря на то, что он поставляет примерно такое же количество кандидатов, он удовлетворяет гораздо меньшую долю общей потребности компании в постоянных сотрудниках. По сути, резерв вносит меньший вклад в заполнение вакансий, чем раньше, несмотря на растущее число вакансий. Это указывает на растущее несоответствие между талантами, которых мы развиваем, и фактическими потребностями организации.

Система кадрового резерва страховой компании «Югория» — это проактивный, стратегический подход к управлению талантами. Выявляя на ранних стадиях высокопотенциальных сотрудников, инвестируя в их рост и готовя их к лидерству, «Югория» обеспечивает долгосрочную стабильность и конкурентоспособность на страховом рынке.

Эта система - не просто заполнение вакансий, а формирование культуры совершенства, лояльности и постоянного совершенствования. По мере развития отрасли стремление «Югории» воспитывать своих сотрудников будет оставаться ключевым фактором ее успеха.

В целом можно сделать вывод, что в АО ГСК «Югория» создана качественная система развития кадров, в том числе и управления кадровым резервом. Несмотря на сильные стороны системы, она сталкивается с рядом узких мест, которые могут помешать ее эффективности, если не принять меры. Эти проблемы обусловлены неэффективностью работы, недостатками в освоении технологий и меняющейся динамикой рабочей силы.

Программа кадрового резерва в «Югории» - одна из самых ярких инициатив, особенно в части проактивного развития талантов. Разделяя резервистов на стратегических, корпоративных, базовых и молодежных, компания обеспечивает готовность к переходу руководства на всех уровнях. Ключевые преимущества включают:

Постоянный рост числа резервистов (со 135 до 185 специалистов за три года) и увеличение расходов на развитие на 56 % свидетельствуют о заинтересованности компании. Примечательно, что молодежный резерв расширился на 25 сотрудников, что свидетельствует об успешном привлечении молодых специалистов.

Смешанное обучение (тренинги, наставничество, ротация на рабочем месте и руководство проектами) обеспечивает целостную подготовку. Упор на технические навыки (например, андеррайтинг, актуарные науки) и обучение лидерству соответствует требованиям отрасли.

Сотрудничество с университетами и техническими школами создает канал молодых талантов, подкрепляемый обязательным периодом трудоустройства после окончания учебы.

Несмотря на то, что система хорошо продумана, ее внедрение выявило критические узкие места.

Недостаточная автоматизация и устаревшие процессы. В отзывах сотрудников отмечаются «плохо оптимизированные бизнес-процессы и низкая технологическая зрелость». Несмотря на растущие бюджеты на обучение (4 млн рублей в 2024 году), ручные или устаревшие системы, вероятно, замедляют отслеживание талантов, оценку прогресса и принятие решений на основе данных.

Ручные оценки. Полагаясь на обзоры, проводимые раз в два года, и рекомендации руководителей, можно предвзято или с задержкой выявлять высокопотенциальных кандидатов.

Ограниченные цифровые инструменты. Отсутствие интегрированных платформ для наставничества, картирования навыков или планирования преемственности может подорвать масштабируемость управления резервом.

Страховой сектор стремительно развивается в связи с цифровизацией, изменениями в нормативно-правовой базе и ожиданиями клиентов. При этом имеется ряд недостатков. Хотя адаптивность является одним из критериев отбора, в программе резервирования отсутствуют симуляции или стресс-тестирование на предмет разрушительных сценариев (например, цифровая трансформация, антикризисное управление).

Техническая подготовка сосредоточена на традиционных компетенциях (например, андеррайтинге), но новые потребности, такие как аналитика данных или оценка рисков с помощью искусственного интеллекта, могут быть недостаточно представлены.

Риски удержания и вовлеченность сотрудников. Обязательное трудоустройство выпускников на 5 лет и зависимость от лояльности как критерия отбора могут привести к обратному результату.

Привязанность сотрудников контрактами может не способствовать подлинной вовлеченности, особенно если карьерный рост кажется жестким или медленным. Высокий рост в этой категории (25 новых сотрудников) является положительным фактором, однако без учета ожиданий молодых

работников (например, гибкий график работы, быстрое продвижение по службе) риск текучести кадров сохраняется.

Система в значительной степени опирается на периодические обзоры и вклад руководителей, которые могут не отражать производительность и потенциал в реальном времени.

Оценки, проводимые раз в два года, могут упустить постепенный рост или зарождающиеся лидерские качества. Хотя сотрудники могут выдвигать свои кандидатуры самостоятельно, этот процесс может быть неодинаково доступным и прозрачным для всех отделов, что может привести к упущению скрытых талантов. В таблице 11 обобщены проблемы формирования и использования кадрового резерва страховой компании «Югория».

Таблица 11 - Проблемы формирования и использования кадрового резерва страховой компании «Югория»

Выявленная проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия по устранению проблемы
Неиспользование результатов оценки «Performance Management» и «360 градусов» при формировании кадрового резерва	Проведённая оценка не анализируется, её данные не применяются для отбора кандидатов в резерв, что снижает объективность и эффективность процесса.	Активно использовать результаты ежегодной оценки «Performance Management» и «360 градусов» для формирования списка кандидатов в кадровый резерв.
Отсутствие системной работы с индивидуальными планами развития резервистов	Не разрабатываются индивидуальные планы развития для сотрудников, включённых в резерв, что замедляет их подготовку к целевым должностям.	Внедрение обязательного составления и контроля выполнения индивидуальных планов развития (ИПР) для каждого сотрудника кадрового резерва.
Низкая заинтересованность руководителей в развитии резерва и даче обратной связи	Руководители не мотивированы участвовать в процессе развития резерва, не предоставляют качественную обратную связь, что тормозит рост потенциала сотрудников.	Включение работы с кадровым резервом и качества обратной связи в КPI и систему мотивации руководителей.
Несоответствие состава резерва реальным потребностям компании в управлеченческих кадрах	Резерв сформирован в основном из рабочих и линейных специалистов, тогда как потребность в управлеченческих кадрах удовлетворяется недостаточно.	Пересмотр системы отбора в резерв с акцентом на управлеченческий потенциал и стратегические потребности компании.

## Продолжение таблицы 11

Выявленная проблема	Обоснование проблемы	Мероприятия по устранению проблемы
Высокая текучесть кадров в резерве	Значительная часть сотрудников покидает резерв до назначения на целевую должность, что свидетельствует о недостатках мотивации и планирования.	Разработка и внедрение программ мотивации и удержания для сотрудников, включённых в кадровый резерв.
Длительные сроки подготовки и адаптации резервистов	Увеличилось время, необходимое для подготовки резервистов к целевым должностям, что снижает оперативность закрытия вакансий.	Оптимизация программ обучения и стажировок, внедрение модульных и дистанционных форматов для ускорения подготовки.

Чтобы превратить эти узкие места в возможности, «Югория» может осуществить ряд мероприятий, описанных ниже.

- ускорить цифровую интеграцию. Внедрить программное обеспечение для управления талантами, чтобы автоматизировать отслеживание прогресса, навыков и уровня готовности кандидатов в резерв;
- внедрить аналитику на основе искусственного интеллекта, чтобы выявлять пробелы в навыках и рекомендовать индивидуальные пути развития;
- перспективный учебный контент. Расширить технические учебные программы, включив в них цифровые инструменты (например, предиктивное моделирование, приложения InsurTech). Добавить модули по управлению изменениями и инновациями, чтобы подготовить лидеров к переменам в отрасли;
- усиление удержания за счет вовлеченности. Дополнить контрактные обязательства сетями наставничества, четкими сроками продвижения по службе и возможностями лидерства на основе проектов. Проводить собеседования с молодыми резервистами, чтобы понять их карьерные устремления и соответствующим образом скорректировать планы развития;

- динамические системы оценки. Переход от полугодовых к непрерывным циклам обратной связи, включающим экспертные оценки и оценки 360 градусов. Создать «инновационные вызовы» или хакатоны, чтобы выявить высокопотенциальных сотрудников, не ограничиваясь традиционными показателями.

Система кадрового резерва «Югории» является стратегическим активом, но ее потенциал сдерживается неэффективностью работы и отставанием в адаптации к тенденциям отрасли. Устранение этих недостатков, в частности, внедрение технологий и более гибких методов работы с талантами, позволит компании укрепить свои позиции в качестве работодателя и лидера рынка. Страховой ландшафт вознаграждает организации, сочетающие человеческий опыт с операционной гибкостью, и «Югория» имеет все возможности для достижения этого баланса.

Путь вперед требует не просто постепенных корректировок, а культурного сдвига в сторону постоянного обучения и инноваций. В случае успеха программа резервирования не только заполнит пробелы в руководстве, но и обеспечит конкурентное преимущество компании в эпоху быстрых перемен.

### **3 Разработка мероприятий по совершенствованию управления кадровым резервом в АО ГСК «Югория»**

#### **3.1 Мероприятия по совершенствованию управления кадровым резервом организации**

В АО ГСК «Югория» используется процедура «Performance Management», которая включает в себя оценку «360 градусов». Данный инструмент позволяет не только оценить работу сотрудника, но и дать рекомендации по развитию его компетенции. Кроме того, данная оценка предполагает выявление желания сотрудников расти внутри компании. В частности, сотрудники отвечают на вопрос о желании роста (горизонтального и вертикального) и возможности переезда в другой город.

Ниже более детально описана данная методика и ее роль в формировании кадрового резерва в АО ГСК «Югория».

Мероприятие 1. Процедура «Performance Management» представляет собой комплекс из нескольких инструментов. Данная процедура разработана и внедрена по АО ГСК «Югория», она обязательная к ежегодному прохождению, однако вышестоящие подразделения, в том числе Департамент управления персоналом АО ГСК «Югория» не требует от структурных подразделений отчета о результатах данной оценки.

Процедура «Performance Management» состоит из нескольких этапов, позволяющих по ее результатам дать объективную оценку кандидата и принять решение о его зачислении в кадровый резерв.

На первом этапе (февраль) совместно с руководителем сотрудник заполняет цели на предстоящий год. Как правило, это 4-5 целей. Цели утверждаются непосредственным руководителем. В случае если у сотрудника имеется и функциональный и административный руководитель, то цели утверждаются ими обоими. Окончательное утверждение целей производится

до 1 марта. Процедура носит циклический характер.

Далее сотрудник до конца года выполняет свои трудовые обязанности, а с 10 декабря осуществляется процедура оценки.

Данная процедура оценки включает в себя оценку 360 градусов. Применение данной методики позволяет оценить сотрудника не только как подчиненного, но и как члена коллектива, что крайне важно для включения его в кадровый резерв на замещение управляющей должности, так как учет мнения коллектива в данном вопросе оказывает прямое влияние на психологический климат.

В зависимости от должности, проводится оценка руководителем, коллегами и подчиненными. Для опроса разработана оценка, в которой ряд вопросов позволяют сделать вывод об уровне развития той или иной компетенции сотрудника. Кроме того, он самостоятельно проводит оценку.

После открытия доступа к оценке, после 10 декабря, сотрудник проводит самостоятельную оценку собственных достижений за год. Оценивается уровень выполнения целей, которые были поставлены в начале года. Далее сотрудник самостоятельно отвечает на вопросы о себе. Данные вопросы позволяют определить, как сотрудник видит в себе развитие различных компетенций.

Так как одновременно развить все компетенции не представляется возможным, то общей рекомендацией является работа над развитием двух ключевых компетенций в течение года. Компетенции выбираются в зависимости от занимаемой должности.

Оценка уровня развития компетенций осуществляется по стандартной пятибалльной шкале. При этом три балла – это достаточный уровень компетенции для занимаемой должности, а оценка выше данного уровня указывает на то, что сотрудник очень эффективен при выполнении работы. Оценка в два балла означает недостаточный уровень развития компетенции, но при этом есть перспектива ее развития в течение года.

В приложении Д представлена шкала оценивания уровня развития компетенций у оцениваемого сотрудника.

Высокий уровень развития компетенций влияет на профессиональный рост сотрудника и, безусловно, на эффективность работы в целом. Если оценка по компетенции невысокая – это сигнал для начала работы над этой компетенцией. Для каждой должности есть более и менее значимые компетенции. Необходимо выбирать для развития, в первую очередь, важные для занимаемой должности компетенции. Аналогично для кадрового резерва по каждой должности у специалистов дирекции по кадрам имеется набор компетенций, которые должны быть максимально развиты у сотрудника.

Потом заполненная форма направляется административному руководителю (при наличии двух руководителей) или только непосредственному руководителю. Далее руководитель оценивает сотрудника, уровень развития его компетенций, дает рекомендации по их развитию. Также оценивается уровень достижения целей. Это позволяет оценить объективность оценки самого сотрудника, что особенно важно для резервистов, претендующих на управленческие должности.

Если у сотрудника имеется функциональный руководитель, то он также оценивает сотрудника. При этом ответы предыдущих этапов (сотрудника) не видны. Это позволяет сохранить объективность. Подобным образом развитие компетенций оценивают коллеги и подчиненные (при их наличии).

После обработки полученных данных, оценка завершается 10 января. Далее в работу вступают сотрудники дирекции по кадрам и социальным вопросам, изучая ответы сотрудников в анкете, касательно кадрового резерва. Одним из пунктов анкеты, уже после опросов по методике «360 градусов» в рамках процедуры «Performance Management» оцениваемый сотрудник отвечает на вопросы относительно его желания развиваться. На выбор предлагается карьерный рост в горизонтальном и вертикальном направлении (с однозначными ответами «да»/«нет»), а также включение в кадровый резерв (должность не указывается). Здесь же сотрудник указывает горизонт

планирования перехода на новую должность (до 6 месяцев или более полугода).

Учитывая развитость структуры АО ГСК «Югория», в обязательном порядке сотруднику, изъявившему желание вступить в кадровый резерв или желающему карьерного роста, предлагается ответить на вопрос о готовности / не готовности к переезду. В случае если сотрудник готов к переезду, указываются желаемые регионы.

На основании предоставленных данных сотрудники формируют список сотрудников, желающих вступить в кадровый резерв. А далее отбирают уже из полученного списка тех, чьи компетенции развиты наиболее высоко для требуемых должностей. Именно данный этап в использовании данной методики, как инструмента формирования кадрового резерва, является проблемным в АО ГСК «Югория». Данный этап пропускается, что делает применяемую оценку бесполезной, то есть она проводится лишь потому, что так заведено во всей организации. Это существенное упущение в функции контроля формирования кадрового резерва. Необходимо усилить контроль над деятельностью дирекции по кадрам.

Завершающим этапом, который идет параллельно с вышеописанным, является обратная связь. И с данным этапом имеется проблема, которая заключается в том, что руководители не заинтересованы в даче качественной обратной связи своим сотрудникам. В лучшем случае обсуждается достижение целевых показателей, не затрагивая уровень развития компетенций, тем более не разрабатываются планы по развитию сотрудника. Заинтересованность руководителей в использовании инструмента «Performance Management» для формирования кадрового резерва очень низкая, хотя результатами такой оценки является не просто итоговая оценка достижения плановых показателей и развитие компетенций, но и оценка сотрудника членами коллектива. Данный пункт крайне важен для тех, кто претендует на руководящие должности.

Несмотря на высокую эффективность данной методики, ее результаты

не применяются в исследуемой организации, что является большим упущением.

Применяемые методики оценки управленческих кадров (именно с ними проблема при создании кадрового резерва) дают сотрудникам дирекции по кадрам и социальным вопросам возможность видеть уровень развития необходимых компетенций у всех внутренних кандидатов. В настоящее время сотрудники дирекции по кадрам и социальным вопросам исследуемой организации совсем не используют этот инструмент, а опираются лишь на личные дела сотрудников и на их образование.

Мероприятие 2, необходимое для изменения процесса формирования кадрового резерва управленческих кадров.

Целью мероприятия является обеспечение всех подразделений предприятия квалифицированными специалистами, оптимизация профессионально-квалификационной структуры сотрудников, повышение интеллектуального потенциала, его сохранение и преумножение.

Для достижения указанной цели необходимо решить ряд задач:

- повышение эффективности внутренних коммуникаций организации;
- систематическая работа с кадровым резервом управленцев;
- постоянное повышение уровня квалификации сотрудников;
- разработка понятной для сотрудников системы повышения, карьерного и профессионального роста;
- предоставление качественной и своевременной обратной связи.

В результате проведенного анализа процесса формирования кадрового резерва в АО ГСК «Югория» можно внести следующие предложения по его совершенствованию

Необходимо модернизировать текущий отзыв по результатам проведенной оценки. Полученный отзыв должен содержать не только статистику, но и отражать профессиональную и личностную характеристику оцениваемого сотрудника.

Предлагается расширить содержание оценок сотрудников, включив в них не только формальные результаты аттестации, но и структурированное описание личных качеств. Особое внимание следует уделять потенциалу развития личности с учетом выраженных карьерных устремлений. Такие устремления могут включать как горизонтальное, так и вертикальное карьерное продвижение. Учитывая обширную структуру ОАО «ГСК «Югория», сотрудники могут пожелать остаться в компании, переехав в другой регион.

Среди профессиональных качеств, на которые следует обратить особое внимание, можно выделить способность устанавливать эффективные рабочие отношения как с руководством, так и с коллегами по проекту, настойчивость в достижении целей, навыки работы в команде и способность к обучению. При описании личных качеств важно оценить ответственность, честность, отзывчивость, коммуникативные навыки, надежность и трудолюбие. В этом смысле основной целью оценки сотрудника должно быть составление объективного профиля, отражающего как профессиональные компетенции, так и индивидуальные черты, что позволит оптимально использовать знания, опыт и экспертизу сотрудника.

Кроме того, для сотрудников, которых рассматривают на повышение, целесообразно разработать «Индивидуальный план развития». Такой план должен содержать подробную структуру мер, направленных на развитие соответствующих навыков, знаний и личных качеств для повышения эффективности работы. План может охватывать период от трех месяцев до одного года. Наиболее эффективный подход заключается в том, чтобы включить его в качестве неотъемлемого элемента в комплексную систему адаптации, мотивации, обучения и оценки эффективности работы.

Подготовка такого плана требует сначала постановки годовых целей, а затем систематической оценки прогресса в их достижении. На основе этих результатов можно сделать объективные выводы о результативности сотрудников, определив, как их сильные стороны, так и области, требующие

улучшения. Особенно эффективным инструментом в этом контексте является метод «360-градусной обратной связи», который уже доступен в организации, но на практике остается недоиспользованным.

В ходе последующих процедур аттестации следует учитывать результаты индивидуальных планов развития. Это обеспечит основанную на фактах оценку как профессионального роста, так и личного развития и послужит надежным инструментом для принятия обоснованных кадровых решений.

Таким образом, можно подвести итог исследования. В организации имеется существенный кадровый резерв, который почти полностью состоит из рабочих специальностей и специалистов. В большей степени резерв обеспечивается за счет целевого обучения с последующей отработкой выпускников в организации. Также в АО ГСК «Югория» имеется качественный инструмент оценки компетенций и развития управленческих кадров, но его результаты по каким-то причинам не используются HR-менеджера на местах.

Применение результатов оценки «360 градусов» и «Performance Management» позволит сократить время закрытия вакансий за счет включения сотрудников в кадровый резерв по итогам ежегодной оценки.

Главным плюсом описанного мероприятия является отсутствие затрат. Процедура уже действует по всему холдингу АО ГСК «Югория», нужно лишь использовать ее результаты, что не делается в настоящее время.

### **3.2 Экономическая и социальная эффективность мероприятий**

Реализация предлагаемых мер позволит устраниТЬ ряд существующих недостатков и значительно снизить нагрузку как на отдел кадров, так и на линейных руководителей в плане систематизации и анализа данных аттестации и тестирования. Руководители получат доступ к интегрированному профессиональному и психологическому профилю сотрудников, что будет

способствовать эффективному формированию проектных команд. Кроме того, переход к полностью электронному формату оценки персонала позволит устраниить риски, связанные с потерей бумажных документов и других сопутствующих материалов.

Ожидается, что эти меры также снизят общие затраты на подбор персонала за счет сокращения времени, необходимого для формирования команд для конкретных проектов, и одновременно минимизируют вероятность конфликтных ситуаций внутри рабочих групп.

Кроме того, для большей эффективности ведения кадрового резерва и учета последующего обучения сотрудников рекомендуется модернизировать форму заявления, используемую для включения в кадровый резерв.

Для оценки эффективности внедряемого мероприятия была построена таблица 12.

Таблица 12 – Данные для расчёта экономической эффективности мероприятий

Показатель	Без мероприятия	С учётом внедрения	Экономия	Экономический эффект*
Время на изучение и отбор личных дел сотрудников, ч.	8	2	-6	–
Средняя стоимость 1 чел.-часа HR-специалиста, руб.	1 200	1 200	–	–
Затраты на отбор персонала, руб.	9 600	2 400	-7 200	7 200
Среднее время закрытия вакансии, дни	20	12	-8	–
Потери выручки компании при незакрытой вакансии (условно, руб./день)	50 000	50 000	–	–
Упущеная выгода за период закрытия вакансии, руб.	1 000 000	600 000	-400 000	400 000
Количество закрываемых вакансий в год, шт.	50	50	–	–
Общая годовая экономия, руб.	–	–	–	20 360 000

Оценка экономической и социальной результативности мероприятий выполняется на основе данных табл. 12. Расчёты ведутся в разрезе одной вакансии с последующей экстраполяцией на годовой объём закрытий (см. строку «Количество закрываемых вакансий в год» табл. 12). Обозначения:

- $t_b, t_p$  — время на изучение и отбор личных дел до и после мероприятия, ч (см. табл. 12);
- $C_{hr}$  — средняя стоимость 1 чел.-часа HR-специалиста, руб. (таблица 12);
- $Z_b, Z_p$  — затраты на отбор персонала до и после, руб. (таблица 12);
- $T_b, T_p$  — среднее время закрытия вакансии до и после, дни (таблица 12);
- $L_{day}$  — потери выручки при незакрытой вакансии, руб./день (таблица 12);
- $UV_b, UV_p$  — упущенная выгода за период закрытия вакансии до и после, руб. (таблица 12);
- $N$  — количество закрываемых вакансий в год, шт. (таблица 12).

Экономия трудозатрат HR на 1 вакансию.

Рассчитывается двумя эквивалентными способами (оба должны давать одинаковый результат по данным таблицы 12).

Через время и ставку (формула 6)

$$\Delta Z_{HR} = (t_b - t_p) \times C_{hr} \quad (6)$$

Через готовые строки «Затраты на отбор персонала» (формула 7)

$$\Delta Z_{HR} = Z_b - Z_p \quad (7)$$

Снижение упущенной выручки на 1 вакансию (прирост дохода)

Также два эквивалентных способа:

Через дни простоя и потери в день (формула 8)

$$\Delta UV = (T_b - T_p) \times L_{day} \quad (8)$$

По строкам «Упущенная выгода за период...» (формула 9)

$$\Delta UV = UV_b - UV_p \quad (9)$$

Примечание:  $\Delta UV$  одновременно интерпретируется как прирост дохода (выручки), полученный за счёт сокращения периода незакрытой вакансии.

Экономический эффект на 1 вакансию (формула 10)

$$E_{1\ vac} = \Delta Z_{HR} + \Delta UV \quad (10)$$

Годовой экономический эффект (формула 11)

$$E_{year} = E_{1\ vac} \times N \quad (11)$$

Относительные изменения (для представления динамики показателей)

Относительное сокращение затрат на отбор (формула 12)

$$Red_{HR} = \frac{Z_b - Z_p}{Z_b} \times 100\% \quad (12)$$

Относительное сокращение срока закрытия вакансии (формула 13)

$$Red_T = \frac{T_b - T_p}{T_b} \times 100\% \quad (13)$$

Относительное снижение упущенной выгоды (формула 14)

$$Red_{UV} = \frac{UV_b - UV_p}{UV_b} \times 100\% \quad (14)$$

Произведем расчеты.

Расчёты выполнены исключительно по значениям таблицы 12:

- $t_b = 8$  ч;  $t_p = 2$  ч;  $C_{hr} = 1\ 200$  руб./ч;
- $Z_b = 9\ 600$  руб.;  $Z_p = 2\ 400$  руб.;
- $T_b = 20$  дней;  $T_p = 12$  дней;  $L_{day} = 50\ 000$  руб./день;
- $UV_b = 1\ 000\ 000$  руб.;  $UV_p = 600\ 000$  руб.;
- $N = 50$  вакансий/год.

Экономия трудозатрат HR на 1 вакансию

Через время и ставку (формула 6):

$$\Delta Z_{HR} = (t_b - t_p) \times C_{hr} = (8 - 2) \times 1\ 200 = 6 \times 1\ 200 = 7\ 200 \text{ руб.}$$

Проверка через готовые строки «Затраты на отбор персонала»:

$$\Delta Z_{HR} = Z_b - Z_p = 9\ 600 - 2\ 400 = 7\ 200 \text{ руб.}$$

Совпадение подтверждает корректность данных.

Снижение упущенной выручки на 1 вакансию (прирост дохода)

Через дни простоя и потери/день:

$$\Delta UV = (T_b - T_p) \times L_{day} = (20 - 12) \times 50\ 000 = 8 \times 50\ 000 = 400\ 000 \text{ руб.}$$

Проверка через строки «Упущенная выгода...»:

$$\Delta UV = UV_b - UV_p = 1\ 000\ 000 - 600\ 000 = 400\ 000 \text{ руб.}$$

Экономический эффект на 1 вакансию:

$$E_{vac} = \Delta Z_{HR} + \Delta UV = 7\ 200 + 400\ 000 = 407\ 200 \text{ руб.}$$

Годовой экономический эффект:

$$E_{year} = E_{vac} \times N = 407\ 200 \times 50 = 20\ 360\ 000 \text{ руб. в год}$$

Разложение годового эффекта по статьям.

Снижение упущенной выручки:

$$400\ 000 \times 50 = 20\ 000\ 000 \text{ руб.};$$

Сокращение трудозатрат HR:

$$7\ 200 \times 50 = 360\ 000 \text{ руб.}$$

Итого:

$$20\ 000\ 000 + 360\ 000 = 20\ 360\ 000 \text{ руб.}$$

Относительные изменения показателей (таблица 12).

Затраты на отбор на 1 вакансию:

$$(9\ 600 - 2\ 400)/9\ 600 \times 100\% = 75\% \text{ экономии};$$

Срок закрытия вакансии:

$$(20 - 12)/20 \times 100\% = 40\% \text{ сокращения};$$

Упущеная выгода на 1 вакансию:

$$(1\ 000\ 000 - 600\ 000) / 1\ 000\ 000 \times 100\% = 40\% \text{ снижения.}$$

По данным табл. 12 экономический эффект мероприятий составляет 20 360 000 руб. в год (за счёт ускорения закрытия вакансий и снижения трудозатрат HR). Показатели ROI и срок окупаемости не рассчитываются из-за отсутствия в работе данных о затратах на внедрение.

Реализация предлагаемых мероприятий оказывает влияние не только на экономические показатели деятельности организации, но и на социальную сферу. Прежде всего, речь идёт о повышении прозрачности и справедливости карьерных траекторий, что напрямую отражается на мотивации сотрудников и уровне их доверия к системе управления персоналом. Внедрение электронных инструментов оценки, формирование личных кабинетов и использование автоматизированных фильтров по компетенциям позволяют сделать процедуры включения в кадровый резерв более объективными и понятными для работников. Это снижает вероятность возникновения конфликтных ситуаций, минимизирует субъективный фактор и укрепляет доверие между персоналом и руководством.

Значимый социальный эффект заключается в росте мотивации сотрудников к профессиональному развитию и укреплению их приверженности компании. Осознание того, что включение в кадровый резерв открывает реальные перспективы карьерного продвижения, повышает вовлечённость и снижает текучесть кадров. Для молодых специалистов это особенно важно, поскольку возможность видеть прозрачные и достижимые карьерные цели становится ключевым фактором выбора работодателя.

Важным направлением является формирование атмосферы сотрудничества и взаимопомощи. Программы наставничества и ротации должностей позволяют опытным работникам передавать свои знания и навыки молодым коллегам, что укрепляет командный дух и развивает чувство общей

цели. Такие практики создают благоприятный психологический климат в коллективе и способствуют интеграции новых сотрудников.

Социальный эффект мероприятий проявляется также в снижении уровня стрессовых факторов и неопределённости. Сотрудники, включённые в кадровый резерв, получают уверенность в том, что компания ценит их потенциал и готова инвестировать в их развитие. Это уменьшает риск профессионального выгорания, способствует росту удовлетворённости работой и укрепляет лояльность к организации.

Следует отметить и влияние на имидж компании как социально ответственного работодателя. Прозрачные процедуры карьерного роста, инвестиции в обучение и развитие персонала формируют положительное восприятие компании на рынке труда. Это повышает её привлекательность для потенциальных сотрудников и укрепляет конкурентные позиции.

В целом, социальная эффективность внедряемых мероприятий заключается в создании более мотивирующей, справедливой и предсказуемой среды для персонала. Она проявляется в повышении вовлечённости, снижении текучести, укреплении командного взаимодействия и улучшении психологического климата в организации. Эти факторы напрямую влияют на устойчивость компании, так как обеспечивают не только краткосрочные результаты, но и долгосрочную стабильность развития кадрового потенциала.

## **Заключение**

Проведенное исследование показало, что систематическое управление кадровым резервом является важным элементом устойчивого развития организации, особенно в контексте страхового сектора.

Анализ текущей практики АО «ГСК «Югория» показал, что компания располагает структурированной системой управления человеческими ресурсами и признает стратегическую роль планирования преемственности в поддержании операционной стабильности, доверия клиентов и соблюдения нормативных требований.

Теоретическая основа подтвердила, что кадровый резерв следует рассматривать не только как запас потенциальных кандидатов на ключевые должности, но и как динамичный механизм развития компетенций в соответствии с долгосрочными бизнес-целями.

В случае «Югории» такой подход особенно актуален ввиду специфики страховой деятельности, где замена высокоспециализированного персонала требует значительных затрат времени и ресурсов.

Организационный и экономический анализ компании выявил в целом положительную динамику финансовых и операционных показателей, подкрепленную ростом производительности труда, оптимизацией кадровой структуры и сохранением высокой доли квалифицированных специалистов.

В то же время исследование выявило области, требующие дальнейшего совершенствования, в частности в плане повышения эффективности процессов внутреннего продвижения по службе и обеспечения полного соответствия программ профессионального развития меняющимся требованиям рынка.

Предлагаемые меры по улучшению управления кадровым резервом, включая внедрение инструментов отбора на основе компетенций, разработку

индивидуальных карьерных планов, расширение целевых программ обучения и регулярную оценку готовности к преемственности, как ожидается, принесут как экономические, так и социальные выгоды.

Они сократят время и затраты на заполнение вакансий, повысят вовлеченность сотрудников и укрепят конкурентные позиции компании.

В целом, результаты этой работы подтверждают, что эффективно управляемый кадровый резерв функционирует как стратегический актив, который напрямую влияет на устойчивость и адаптивность организации.

Для «Югории» его постоянное совершенствование обеспечит преемственность руководства, оптимизирует использование человеческого капитала и обеспечит устойчивый рост в условиях высокой конкуренции и регулирования.

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

1. Абчук В. А., Трапицын С. Ю., Тимченко В. В. Теоретические основы менеджмента. — М.: Юрайт. 2023. 321 с.
2. Анализ и оценка кадрового резерва // Директор по персоналу [Электронный ресурс] – URL:<https://www.hr-director.ru/article/65699-qqq-15-m9-analiz-i-otsenka-kadrovogo-rezerva> (дата обращения 01.07.2025)
3. Андруник А.П., Суглобов А.Е., Руденко М.Н. Кадровая безопасность. инновационные технологии управления персоналом: Учебное пособие. 2-е изд. — М.: Дашков и Ко, 2020 – 508 с.
4. А
- О 5. Астахова Н. И., Москвитин Г. И. Менеджмент. — М.: Юрайт. 2023. 423 с.
- Г 6. Бюллер, Е.А., Бахова, А.П., Чиназирова, С.К., Нагоева, Д.Ш., Михайлук, М.Н. Кадровый резерв организации и проблемы его формирования // Экономика и предпринимательство. - 2023. - № 8 (157). - С. 968-973
7. Верещагина Л. С. К вопросу о формировании кадрового резерва на промышленном предприятии // Наука и общество на пути к модернизации: Современные взгляды, новые горизонты: Материалы III Всероссийской научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 12 февраля 2023 года. – Ростов-на-Дону: Общество с ограниченной ответственностью «Манускрипт», 2023. – С. 168-169.
- и 8. Горелов, Н. А. Управление человеческими ресурсами: современный подход: учебник и практикум для вузов / Н. А. Горелов, Д. В. Круглов, О. Н. Мельников; под редакцией Н. А. Горелова. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 270 с.
- р 9. Данилкина Ю. В. Стратегический менеджмент. Учебное пособие для вузов. — М.: Лань. 2023. 84 с.
- е 10. Духновский С. В. Кадровая безопасность организаций. — М.: Юрайт. 2023. 234 с.

[

Э

Л

11. Иванова И. А., Сергеев А. М. Менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 328 с.
12. Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 169 с.
13. Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом: Учебно-практическое пособие. — М.: Проспект. 2020. - 64 с.
14. Кисин К. А. Работа с кадровым резервом: проблемы и зоны роста // Менеджмент XXI века: экономика, общество и образование в условиях глобального социально-политического шока: Материалы XXI международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 23–24 ноября 2022 года /Под редакцией А.В. Колышкина, А.О. Кравцова, М.В. Жаровой, В.В. Тимченко. – Санкт-Петербург: Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена, 2023. – С. 124-126
15. Ковалева, И.Н. Особенности разработки и реализации системы управления персоналом в современной организации // В сборнике: Актуальные проблемы современного развития России в условиях глобальных вызовов. Материалы Международной научно-практической конференции. Отв. редактор В.О. Кожина. - Москва, 2023. - С. 232-240
16. Коргова М. А. Менеджмент организации. — М.: Юрайт. 2024. 207 с.
17. Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. — М.: Юрайт. 2024. 207 с
18. Коротков Э. М. Менеджмент. — М.: Юрайт. 2024. 567 с.
19. Коршунов М.Е., Николаева Т.А., Гудков И.В. Управление кадровым резервом современной организации: стратегические задачи и организация работы // Аллея науки. - 2023. - Т. 1. - № 5 (80). - С. 385-391
20. Максимцев И. А., Горелов Н. А. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2024. 527 с.

21. Мардас А. Н., Гуляева О. А. Основы менеджмента. Практический курс. — М.: Юрайт. 2024. 176 с.
22. Медведев Н.П., Климовских Н.В. Особенности формирования кадрового резерва на предприятии // EconomyandBusiness: TheoryandPractice, vol. 5-2 (99), 2023
23. Мехтиханова Н. Н. Управление персоналом: психологическая оценка персонала. — М.: Юрайт. 2024. 196 с.
24. Михалева Е. П. Менеджмент. — М.: Юрайт. 2023. 192 с.
25. Недвига А.Р. Управление кадровым резервом в кризисных ситуациях // В сборнике: Устойчивость экосистем в условиях цифровой нестабильности. сборник трудов III Международной научно-практической конференции. - Симферополь, 2024. - С. 470-472.
26. Овчаренко Н. А. Основы экономики, менеджмента и маркетинга: Учебник для бакалавров. — М.: Дашков и Ко. 2020. - 162 с.
27. Одегов, Ю. Г. Кадровая политика и кадровое планирование: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, В. В. Павлова, А. В. Петропавловская. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 575 с.
28. Одегов, Ю. Г. Управление персоналом: учебник и практикум для вузов / Ю. Г. Одегов, Г. Г. Руденко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – 467 с.
29. Осипова Т.В., Батарчук Д.С. Теоретические аспекты управления кадровым резервом в организации // Экономика и социум №12(127)-2 2024, с. 1747-1751
30. Официальный сайт АО ГСК «Югория» [Электронный ресурс] – У  
R 31. Пеша, А.В., Шавровская, М.Н. Преимущества и сложности Управления кадровым резервом в организациях // HumanProgress. - 2023. - Т. 9. - № 5. - С. 15.

32. Плахотникова М. А., Вертакова Ю. В. Информационные технологии в менеджменте. — М.: Юрайт. 2024. 327 с.
33. Пугачев В. П. Управление персоналом организации. — М.: Юрайт. 2024. 524 с.
34. Суржицкая Л.И. Сущность кадрового резерва. Цели формирования кадрового резерва. Этапы работы по формированию кадрового резерва // Экономика и социум. – 2020. – №9 (76).
35. Сухоруков, А.Р., Сухорукова, Н.Ф. Управление кадровым потенциалом организации // Наукосфера. - 2023. - № 3-1. - С. 105-109
36. Тебекин А. В. Управление персоналом. — М.: Юрайт. 2023. 183 с.
37. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ (ред. от 22.11.2024) [Электронный ресурс] – URL:[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/?ysclid=m9kvtxn6u7962577211](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/?ysclid=m9kvtxn6u7962577211)(дата обращения 01.07.2025)
38. Управление персоналом. / Под ред. А. А. Литвинюка — М.: Юрайт. 2023. 462 с.
39. Чарыева, А. Принцип управления трудовым потенциалом работников предприятия / А. Чарыева// Матрица научного познания. - 2024. - № 4-1. - С. 431-433.
40. Musawir, A. ul. Project governance and its role in enabling organizational strategy implementation: A systematic literature review // International Journal of Project Management. – 2020. – №38 (1). [Электронный ресурс] – URL:<https://www.sciencedirect.com>(дата обращения 01.07.2025)

Приложение А

**Бухгалтерский баланс АО ГСК «Югория» за 2023 год**

**Таблица А.1 - Бухгалтерский баланс АО ГСК «Югория» за 2023 год**

Код территории по ОКАТО	Код некредитной финансовой организации	
	по ОКПО	Регистрационный номер (порядковый номер)
71131000000	47854138	3211

**БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС СТРАХОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

на 31 Декабря 2023 г.

**Акционерное общество «Группа страховых компаний «Югория»**

АО «ГСК «Югория»

(полное фирменное и сокращенное фирменное наименования)

Почтовый адрес 628011, Тюменская область, ХМАО-Югра, г. Ханты-Мансийск, ул. Комсомольская, 61

Код формы по ОКУД: 0420125

Годовая (квартальная)

(тыс. руб.)

Номер строки	Наименование показателя	Примечания к строкам	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.
1	2	3	4	5
<b>Раздел I. Активы</b>				
1	Денежные средства и их эквиваленты	5	4 399 645	1 482 801
2	Депозиты и прочие размещенные средства в кредитных организациях и банках-нерезидентах	6	15 607 032	13 793 372
4	Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи, в том числе:	8	9 764 792	7 391 456
5	Финансовые активы, подлежащие погашению, в том числе:	9	105 288	114 668
6	Дебиторская задолженность по операциям страхования, сострахования и перестрахования	10	2 780 073	2 017 960
8	Займы, прочие размещенные средства и прочая дебиторская задолженность	12	121 447	121 667
11	Доля перестраховщиков в резервах по страхованию иному, чем страхование жизни	15	2 567 085	2 230 041
17	Нематериальные активы	21	439 527	551 764
18	Основные средства	22	1 127 951	1 143 170
19	Отложенные аквизиционные расходы	23	6 233 241	5 579 968
20	Требования по текущему налогу на прибыль	58	—	116 653
21	Отложенные налоговые активы	58	1 177 548	1 259 856
22	Прочие активы	24	203 975	146 369
23	<b>Итого активов</b>		<b>44 527 604</b>	<b>35 949 745</b>

## Продолжение Приложения А

### Продолжение таблицы А.1

Номер строки	Наименование показателя	Примечания к строкам	На 31 декабря 2023 г.	На 31 декабря 2022 г.
1	2	3	4	5
<b>Раздел II. Обязательства</b>				
25	Займы и прочие привлеченные средства	27	56 629	70 315
28	Кредиторская задолженность по операциям страхования, сострахования и перестрахования	30	2 041 934	1 471 207
33	Резервы по страхованию иному, чем страхование жизни	15	28 342 112	23 040 481
35	Отложенные аквизиционные доходы	23	247 377	302 363
36	Обязательство по текущему налогу на прибыль	58	19 731	20 054
38	Резервы – оценочные обязательства	34	465 314	346 704
39	Прочие обязательства	35	1 045 123	676 768
<b>40</b>	<b>Итого обязательств</b>		<b>32 218 220</b>	<b>25 927 892</b>
<b>Раздел III. Капитал</b>				
41	Уставный капитал	36	2 789 855	2 789 855
42	Добавочный капитал	36	7 256 531	7 256 531
44	Резервный капитал	36	139 493	110 074
45	Резерв переоценки по справедливой стоимости финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи		(1 009 898)	(831 600)
46	Резерв переоценки основных средств и нематериальных активов		306 685	246 223
50	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)		2 826 718	450 770
<b>51</b>	<b>Итого капитала</b>		<b>12 309 384</b>	<b>10 021 853</b>
<b>52</b>	<b>Итого капитала и обязательств</b>		<b>44 527 604</b>	<b>35 949 745</b>

Генеральный директор

(должность руководителя)

(подпись)

Овсяницкий Олег Сергеевич

(инициалы, фамилия)

27 февраля 2024 г.

**Приложение Б**  
**Отчет о финансовых результатах АО ГСК «Югория» за 2023 год**

Таблица Б.1 - Отчет о финансовых результатах АО ГСК «Югория» за 2023 год

Код территории по ОКАТО	Код некредитной финансовой организации	
	по ОКПО	Регистрационный номер (порядковый номер)
71131000000	47854138	3211

**ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ СТРАХОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**  
**за 2023 г.**

**Акционерное общество «Группа страховых компаний «Югория»**

АО «ГСК «Югория»

(полное фирменное и сокращенное фирменное наименование)

Почтовый адрес 628011, Тюменская область, ХМАО-Югра, г. Ханты-Мансийск, ул. Комсомольская, 61

Код формы по ОКУД: 0420126

Годовая (квартальная)

(тыс. руб.)

Номер строки	Наименование показателя	Примечания к строкам	За 2023 г.	За 2022 г.
1	2	3	4	5
<b>Раздел I. Страховая деятельность</b>				
<b>Подраздел 2. Страхование иное, чем страхование жизни</b>				
8	Заработанные страховые премии – нетто-перестрахование, в том числе:	44	27 953 919	20 553 779
8.1	страховые премии по операциям страхования, сострахования и перестрахования	44	33 383 114	27 045 240
8.2	страховые премии, переданные в перестрахование	44	(3 671 546)	(2 867 714)
8.3	изменение резерва незаработанной премии		(1 603 382)	(4 951 567)
8.4	изменение доли перестраховщиков в резерве незаработанной премии		(154 267)	1 327 820
9	Составившиеся убытки – нетто-перестрахование, в том числе:	45	(15 077 824)	(10 791 315)
9.1	выплаты по операциям страхования, сострахования и перестрахования	45	(14 714 870)	(10 497 927)
9.2	расходы по урегулированию убытков	45	(733 552)	(535 595)
9.3	доля перестраховщиков в выплатах		2 069 594	457 876
9.4	изменение резервов убытков	45	(3 696 016)	(2 226 948)
9.5	изменение доли перестраховщиков в резервах убытков	45	491 311	582 896
9.6	доходы от регрессов, суброгаций и прочих возмещений – нетто-перестрахование	45	1 507 942	1 290 932
9.7	изменение оценки будущих поступлений по регрессам, суброгациям и прочим возмещениям – нетто-перестрахование	45	(2 233)	137 451

## Продолжение Приложения Б

### Продолжение таблицы Б.1

Номер строки	Наименование показателя	Примечания к строкам	За 2023 г.	За 2022 г.
1	2	3	4	5
10	Расходы по ведению страховых операций – нетто-перестрахование, в том числе:	46	(7 590 068)	(5 611 121)
10.1	аквизиционные расходы	46	(8 885 906)	(6 495 631)
10.2	перестраховочная комиссия по договорам перестрахования		587 579	525 484
10.3	изменение отложенных аквизиционных расходов и доходов	46	708 259	359 026
11	Отчисления от страховых премий	47	(436 144)	(401 167)
12	Прочие доходы по страхованию иному, чем страхование жизни	48	605 749	828 817
13	Прочие расходы по страхованию иному, чем страхование жизни	48	(1 010 271)	(1 268 442)
14	Результат от операций по страхованию иному, чем страхование жизни		4 445 361	3 310 551
15	<b>Итого доходов за вычетом расходов (расходов за вычетом доходов) от страховой деятельности</b>		<b>4 445 361</b>	<b>3 310 551</b>
<b>Раздел II. Инвестиционная деятельность</b>				
16	Процентные доходы	49	2 269 337	1 624 629
18	Доходы за вычетом расходов (расходы за вычетом доходов) по операциям с финансовыми активами, имеющимися в наличии для продажи	51	(7 670)	(1 983)
20	Доходы за вычетом расходов (расходы за вычетом доходов) по операциям с иностранной валютой		24 050	12 205
21	Прочие инвестиционные доходы за вычетом расходов (расходы за вычетом доходов)		(24 159)	–
22	<b>Итого доходов за вычетом расходов (расходов за вычетом доходов) от инвестиционной деятельности</b>		<b>2 261 558</b>	<b>1 634 851</b>
<b>Раздел III. Прочие операционные доходы и расходы</b>				
23	Общие и административные расходы	54	(3 601 361)	(3 567 942)
24	Процентные расходы	55	(14 043)	(8 545)
27	Прочие доходы	57	39 380	97 970
28	Прочие расходы	57	(59 574)	(90 177)
29	Итого доходов (расходов) от прочей операционной деятельности		(3 635 598)	(3 568 694)
30	<b>Прибыль (убыток) до налогообложения</b>		<b>3 071 321</b>	<b>1 376 708</b>
31	Доход (расход) по налогу на прибыль, в том числе:	58	(589 645)	(263 988)
31.1	доход (расход) по текущему налогу на прибыль	58	(478 490)	(329 064)
31.2	доход (расход) по отложенному налогу на прибыль	58	(111 155)	65 076
33	<b>Прибыль (убыток) после налогообложения</b>		<b>2 481 676</b>	<b>1 112 720</b>

## Продолжение Приложения Б

### Продолжение таблицы Б.1

Номер строки	Наименование показателя	Примечания к строкам	За 2023 г.	За 2022 г.
1	2	3	4	5
<b>Раздел IV. Прочий совокупный доход</b>				
34	Прочий совокупный доход (расход), не подлежащий переклассификации в состав прибыли или убытка в последующих периодах, в том числе:		62 908	66 709
35	доходы за вычетом расходов (расходы за вычетом доходов) от переоценки основных средств и нематериальных активов, в том числе:		78 635	83 387
37	в результате переоценки	22	78 635	83 387
38	налог на прибыль по доходам за вычетом расходов (расходы за вычетом доходов) от переоценки основных средств и нематериальных активов	58	(15 727)	(16 678)
43	Прочий совокупный доход (расход), подлежащий переклассификации в состав прибыли или убытка в последующих периодах, в том числе:		(178 299)	(311 960)
44	чистое изменение справедливой стоимости финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи, в том числе:	51	(178 299)	(311 960)
45	изменение справедливой стоимости финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи		(229 816)	(391 733)
46	налог на прибыль, связанный с изменением справедливой стоимости финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи	58	45 963	78 347
47	переклассификация в состав прибыли или убытка, в том числе:		5 554	1 426
49	выбытие		6 943	1 783
50	налог на прибыль, связанный с переклассификацией		(1 389)	(357)
53	<b>Итого прочий совокупный доход (расход) за отчетный период</b>		<b>(115 391)</b>	<b>(245 251)</b>
54	<b>Итого совокупный доход (расход) за отчетный период</b>		<b>2 366 285</b>	<b>867 469</b>

Генеральный директор  
(должность руководителя)

27 февраля 2024 г.

(подпись)

Овсяницкий Олег Сергеевич  
(инициалы, фамилия)

## Приложение В

### Бухгалтерский баланс АО ГСК «Югория» за 2024 год

Таблица В.1 - Бухгалтерский баланс АО ГСК «Югория» за 2024 год

Код территории по ОКАТО	Код некредитной финансовой организации	
	по ОКПО	Регионционный номер (порядковый номер)
71131000	47854138	3211

#### БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС СТРАХОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

на 31 Декабря 2024 г.

Полное фирменное наименование /	Акционерное общество "Группа страховых компаний "Югория"
сокращенное фирменное наименование	АО "ГСК "Югория"
Почтовый адрес	6280011 РФ ХМАО-Югра, г. Ханты-Мансийск , ул. Комсомольская , д.61
Код формы по ОКУД 0420125	
Головая (квартальная)	

Форма 0420125 Бухгалтерский баланс страховой организации

тыс. руб.

Наименование показателя	Номер строки	Примечания к строкам	31.12.2024	31.12.2023
			1	2
<b>Раздел I. АКТИВЫ</b>			X	X
Денежные средства и их эквиваленты	1	5	4 463 634	4 399 645
Депозиты и прочие размещенные средства в кредитных организациях и банках-нерезидентах	2	6	22 351 299	15 607 032
Финансовые активы, имеющиеся в наличии для продажи, в том числе:	4	8	6 256 643	9 764 792
Финансовые активы, удерживаемые до погашения, в том числе:	5	9	99 175	105 288
Дебиторская задолженность по операциям страхования, сострахования и перестрахования	6	10	4 165 356	2 780 073
Займы, прочие размещенные средства и прочая дебиторская задолженность	8	12	120 555	121 447
Доля перестраховщиков в резервах по страхованию иному, чем страхование жизни	11	15	2 234 505	2 567 085
Нематериальные активы и капитальные вложения в них	17	21	421 182	439 527
Основные средства и капитальные вложения в них	18	22	928 260	1 127 951
Отложенные аквизиционные расходы	19	23	6 458 234	6 233 241
Отложенные налоговые активы	21	58	1 542 061	1 177 548
Прочие активы	22	34	290 039	203 975
<b>Итого активов</b>	23		49 330 943	44 527 604
<b>Раздел II. ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>	54		X	X
Займы и прочие привлеченные средства	25	27	49 767	56 629
Кредиторская задолженность по операциям страхования, сострахования и перестрахования	28	30	2 958 362	2 041 934

## Продолжение Приложения В

### Продолжение таблицы В.1

Наименование показателя	Номер строки	Примечания к строкам	31.12.2024	31.12.2023
			1	2
<b>Резервы по страхованию иному, чем страхование жизни</b>	33	15	31 271 994	28 342 112
<b>Отложенные аквизиционные доходы</b>	35	23	214 294	247 377
<b>Обязательство по текущему налогу на прибыль</b>	36	58	136 870	19 731
<b>Резервы - оценочные обязательства</b>	38	34	557 310	465 314
<b>Прочие обязательства</b>	39	35	1 154 771	1 045 123
<b>Итого обязательств</b>	40		36 343 368	32 218 220
<b>Раздел III. КАПИТАЛ</b>	55		x	x
<b>Уставный капитал</b>	41	36	2 789 855	2 789 855
<b>Добавочный капитал</b>	42	36	7 256 531	7 256 531
<b>Резервный капитал</b>	44	36	139 493	139 493
<b>Резерв переоценки по справедливой стоимости финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи</b>	45		(1 159 326)	(1 009 898)
<b>Резерв переоценки основных средств и нематериальных активов</b>	46		312 339	306 685
<b>Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)</b>	50		3 648 683	2 826 718
<b>Итого капитала</b>	51		12 987 575	12 309 384
<b>Итого капитала и обязательств</b>	52		49 330 943	44 527 604
Должностное лицо, подпиравшее отчетность	Генеральный директор (должность)			Овсяницкий О.С (расшифровка подписи)
2025-02-26		(подпись)		

## Приложение Г

### Отчет о финансовых результатах АО ГСК «Югория» за 2024 год

Таблица Г.1 - Отчет о финансовых результатах АО ГСК «Югория» за 2024 год

Код территории по ОКАТО	Код некредитной финансовой организации	
	по ОКПО	Регистрационный номер (порядковый номер)
71131000	47854138	3211

#### ОТЧЕТ О ФИНАНСОВЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ СТРАХОВОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

за 2024 г.

Полное фирменное наименование /	Aкционерное общество "Группа страховых компаний "Югория"
сокращенное фирменное наименование	АО "ГСК "Югория"
Почтовый адрес	6280011 РФ ХМАО-Югра, г. Ханты-Мансийск , ул. Комсомольская , д.61
Код формы по ОКУД 0420126	
Годовая (квартальная)	

Форма 0420126 Отчет о финансовых результатах страховой организации за отчетный период тыс. руб.

Наименование показателя	Номер строки	Примечания к строкам	2024	2023
			1	2
<b>Раздел I. Страховая деятельность</b>			х	х
<b>Подраздел I. Страхование жизни</b>			х	х
<b>Подраздел 2. Страхование иное, чем страхование жизни</b>			х	х
Заработанные страховые премии – нетто-перестрахование, в том числе:	8	44	31 900 232	27 953 919
страховые премии по операциям страхования, сострахования и перестрахования	8.1	44	35 844 537	33 383 114
страховые премии, переданные в перестрахование	8.2	44	(2 946 549)	(3 671 545)
изменение резерва незаработанной премии	8.3		(848 980)	(1 603 382)
изменение доли перестраховщиков в резерве незаработанной премии	8.4		(148 776)	(154 267)
Состоевшиеся убытки – нетто-перестрахование, в том числе:	9	45	(17 381 781)	(15 077 825)
выплаты по операциям страхования, сострахования и перестрахования	9.1	45	(17 857 567)	(14 714 870)
расходы по урегулированию убытков	9.2	45	(954 620)	(733 552)
доля перестраховщиков в выплатах	9.3		2 085 483	2 069 594
изменение резервов убытков	9.4	45	(2 082 736)	(3 696 017)
изменение доли перестраховщиков в резервах убытков	9.5	45	(183 804)	491 311
доходы от регрессов, суброгаций и прочих возмещений – нетто-перестрахование	9.6	45	1 609 629	1 507 942
изменение оценки будущих поступлений по регрессам, суброгациям и прочим возмещениям – нетто-перестрахование	9.7	45	1 834	(2 233)
Расходы по ведению страховых операций – нетто-перестрахование, в том числе:	10	46	(9 206 048)	(7 590 067)
аквизиционные расходы	10.1	46	(9 936 150)	(8 885 905)
перестраховочная комиссия по договорам перестрахования	10.2		472 026	587 579

## Продолжение Приложения Г

### Продолжение таблицы Г.1

Наименование показателя	Номер строки	Примечания к строкам	2024	2023
			1	2
изменение отложенных аквизиционных расходов и доходов:	10.3	46	258 076	708 259
Отчисления от страховых премий	11	47	(446 710)	(436 144)
Прочие доходы по страхованию иному, чем страхование жизни	12	48	571 672	605 749
Прочие расходы по страхованию иному, чем страхование жизни	13	48	(1 391 741)	(1 010 271)
Результат от операций по страхованию иному, чем страхование жизни	14		4 045 623	4 445 361
Итого доходов за вычетом расходов (расходов за вычетом доходов) от страховой деятельности	15		4 045 623	4 445 361
Раздел II. Инвестиционная деятельность	58		х	х
Процентные доходы	16	48	4 910 403	2 269 337
Доходы за вычетом расходов (расходы за вычетом доходов) по операциям с финансовыми активами, имеющимися в наличии для продажи	18	51	(6 439)	(7 670)
Доходы за вычетом расходов (расходы за вычетом доходов) по операциям с иностранной валютой	20		22 539	24 050
Прочие инвестиционные доходы за вычетом расходов (расходы за вычетом доходов)	21	53	(6 172)	(24 159)
Итого доходов за вычетом расходов (расходов за вычетом доходов) от инвестиционной деятельности	22		4 920 330	2 261 558
Раздел III. Прочие операционные доходы и расходы	59		х	х
Общие и административные расходы	23	54	(4 601 034)	(3 601 361)
Процентные расходы	24	55	(7 351)	(14 043)
Прочие доходы	27	57	44 808	39 380
Прочие расходы	28	57	(96 200)	(59 573)
Итого доходов (расходов) от прочей операционной деятельности	29		(4 659 777)	(3 635 598)
Прибыль (убыток) до налогообложения	30		4 306 176	3 071 321
доход (расход) по налогу на прибыль, в том числе:	31	58	(594 733)	(589 645)
доход (расход) по текущему налогу на прибыль	31.1	58	(860 692)	(478 490)
доход (расход) по отложенному налогу на прибыль	31.2	58	265 959	(111 155)
Прибыль (убыток) после налогообложения	33		3 711 443	2 481 676
Раздел IV. Прочий совокупный доход	60		х	х
Прочий совокупный доход (расход), не подлежащий пересекспликации в состав прибыли или убытка в последующих периодах, в том числе:	34		37 541	62 908
доходы за вычетом расходов (расходы за вычетом доходов) от переоценки, обесценения и амортизации основных средств и нематериальных активов, в том числе:	35		72 954	78 635
в результате переоценки, обесценения и амортизации	37	22	72 954	78 635
налог на прибыль по доходам за вычетом расходов (расходам за вычетом доходов) от переоценки, обесценения и амортизации основных средств и нематериальных активов	38	58	(35 413)	(15 727)

## Продолжение Приложения Г

### Продолжение таблицы Г.1

Наименование показателя	Номер строки	Примечания к строкам	2024	2023
			1	1
Прочий совокупный доход (расход), подлежащий переклассификации в состав прибыли или убытка в последующих периодах, в том числе:	43		(149 428)	(178 299)
чистое изменение справедливой стоимости финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи, в том числе:	44	51	(149 428)	(178 299)
изменение справедливой стоимости финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи	45		(298 898)	(229 816)
налог на прибыль, связанный с изменением справедливой стоимости финансовых активов, имеющихся в наличии для продажи	46	58	137 068	45 963
переклассификация в состав прибыли или убытка, в том числе:	47		12 402	5 555
вывытие	48		15 503	6 943
налог на прибыль, связанный с переклассификацией	49		(3 101)	(1 389)
Итого прочий совокупный доход (расход) за отчетный период	53		(111 887)	(115 391)
Итого совокупный доход (расход) за отчетный период	54		3 599 557	2 366 286

Должностное лицо, подпиравшее отчетность	Генеральный директор (должность)	(подпись)	Овсяницкий О.С (расшифровка подписи)
2025-02-26			

## Приложение Д

### **Оценка уровня компетенций в рамках процедуры «Performance Management»**

**Таблица Д.1 – Оценка уровня компетенций в рамках процедуры «Performance Management»**

Балл	Компетенция	Описание
5	Уровень мастерства - лидерский уровень развития компетенции	Лидерский уровень развития компетенции означает, что сотрудник не только сам проявляет необходимые навыки, но и создает возможности для других сотрудников развивать данную компетенцию. Сотрудник, обладающий данным уровнем развития компетенции, организует специальные мероприятия, задает нормы, правила, процедуры, которые способствуют проявлению данной компетенции.
4	Уровень расширенного опыта - сильный уровень развития компетенций	Предполагается особо высокий уровень навыков. Сотрудник владеет сложными навыками, способен активно влиять на происходящее, проявлять соответствующие навыки в ситуациях повышенной сложности. Данный уровень предусматривает способность человека заранее предвидеть и предотвращать негативные события.
3	Уровень развития навыка, необходимый для конкретной должности	Предполагает средний уровень развития навыка, необходимый для занимаемой сотрудником должности. Данный уровень развития навыка отвечает основным требованиям к конкретной должности. При проявлении данного уровня развития навыков сотрудником можно говорить о том, что он подходит к конкретной должности.
2	Уровень развития. Развитие необходимо и возможно при подключении определённых ресурсов	Данный уровень предполагает, что работник время от времени проявляет навыки, входящие в состав компетенции. Он стремится проявлять нужные навыки, понимает их необходимость, но у него это не всегда получается. Если сотрудник по развитию своих компетенций соответствует уровню «выражено слабо» – это нормально и предполагает, что он должен развиваться.
1	Начальный уровень. Развитие необходимо, но затруднительно в силу личностных качеств сотрудника	Данный уровень предполагает, что сотрудник не владеет необходимыми навыками или не пытается их применять. Уровень «почти не выражено» является неудовлетворительным, поскольку сотрудник не только не проявляет навыки, но и не понимает их важность и не пытается их развивать.