

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент  
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент  
организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

А.В. Васильева  
« 19 » 06 2020 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Разработка стратегии развития персонала ПАО «Ростелеком»

Исполнитель  
студент группы 672 - об

Т.В. Рихновец  
19.06.2020  
(подпись, дата)

Т. В. Рихновец

Руководитель  
доцент, зав. кафедрой, к.э.н.

А.В. Васильева  
19.06.2020  
(подпись, дата)

А. В. Васильева

Консультант по  
экономической части  
доцент, к.э.н.

А.В. Васильева  
19.06.2020  
(подпись, дата)

А. В. Васильева

Нормоконтроль

Н.А. Николаева  
19.06.2020  
(подпись, дата)

Н. А. Николаева

Благовещенск 2020

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический  
Кафедра экономики и менеджмента организации  
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент

УТВЕРЖДАЮ

Зав. Кафедрой

А. В. Васильева

«09» 04 2020 г.

**ЗАДАНИЕ**

К выпускной квалификационной работе студента Рихновец Татьяны Витальевны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Разработка стратегии развития ПАО «Ростелеком» (утверждена приказом от 14.04.20 № 711-пр)
  2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта) 19.06.2020
  3. Исходные данные: Печатные издания, учебные пособия, научные статьи, отчетность ПАО «Ростелеком»
  4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов): Теоретические основы разработки стратегии управления персоналом, анализ внутренней и внешней среды ПАО «Ростелеком», разработка стратегии развития персонала ПАО «Ростелеком»
  5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.): Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом, структура управления Дальневосточным отделением филиала ПАО «Ростелеком»
  6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов) по экономической части Васильева Анжелика Валерьевна.
  7. Дата выдачи задания 09.04.2020
- Руководитель выпускной квалификационной работы: Васильева Анжелика Валерьевна,  
доцент, кандидат экономических наук
- Задание принял к исполнению (дата): 09.04.2020   
(подпись студента)

## РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 65 стр., 23 таблицы, 3 рисунка, 50 источников, 2 приложения.

### СТРАТЕГИЯ, УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ, ЦЕЛЬ, МИССИЯ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Целью работы является разработка стратегии развития персонала ПАО «Ростелеком».

Объектом исследования – ПАО «Ростелеком».

Предметом исследования является система стратегического управления кадрами ПАО «Ростелеком».

Теоретической основой данной работы являются научные исследования зарубежных и отечественных профессоров, которые послужили качественной базой для исследования проблем стратегического управления персоналом компаний в рамках современной России. Во время проведения исследования также были использованы тематические периодические издания и нормативно-правовые документы ПАО «Ростелеком». Работа базируется на основных методологических принципах системного и стратегического анализа, статистических и эконометрических методах, логического и экономико-математического моделирования.

Методологической основой работы послужили положения экономической теории, теорий менеджмента, стратегического управления, конкуренции и инноваций. При изучении объекта исследования автором использовались методы статистического анализа, инструменты стратегического планирования компании, методы управления рисками и технологии сбалансированного управления и контроля.

## СОДЕРЖАНИЕ

|   |    |
|---|----|
| Введение  | 5  |
| 1 Теоретические основы разработки стратегии управления персоналом                       | 7  |
| 1.1 Понятие, сущность, роль стратегического управления персоналом                       | 7  |
| 1.2 Этапы формирования стратегии управления персоналом                                  | 12 |
| 1.3 Особенности разработки стратегий развития персонала                                 | 16 |
| 2 Анализ внутренней и внешней среды ПАО «Ростелеком»                                    | 20 |
| 2.1 Краткая характеристика ПАО «Ростелеком»   | 20 |
| 2.2 Анализ внутренней среды ПАО «Ростелеком»  | 23 |
| 2.3 Анализ внешней среды ПАО «Ростелеком»   | 39 |
| 2.4 Анализ существующей стратегии управления персоналом                                 | 42 |
| 3 Разработка стратегии развития персонала ПАО «Ростелеком»                              | 47 |
| 3.1 Обоснование и выбор стратегии   | 47 |
| 3.2 Разработка механизма реализации стратегии   | 49 |
| 3.3 Экономическое обоснование стратегии   | 50 |
| Заключение  | 56 |
| Библиографический список  | 58 |
| Приложение А - Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом      | 62 |
| Приложение Б - Структура управления Дальневосточным отделением филиала ПАО «Ростелеком» | 64 |

## ВВЕДЕНИЕ

Становление и развитие рыночных отношений в России вызвали изменения социально-экономического и политико-правового статуса организаций. В этих условиях перед российскими организациями возникли сложные задачи, связанные, прежде всего с их выживаемостью в кризисных условиях, структурной перестройкой и создания потенциала для стабильного устойчивого развития.

Развитие организаций в условиях рыночной среды неизбежно связано с необходимостью предвидения изменения экономической ситуации, поиском эффективных сфер деятельности и совершенствованием управления. Одним из способов эффективного управления организациями (особенно в кризисных условиях) является стратегический менеджмент.

Необходимость стратегического управления обусловлена следующими предпосылками. Во-первых, быстрые изменения внешней среды стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению. Во-вторых, в российском бизнесе наблюдаются активные интеграционные процессы. В-третьих, влияние процесса глобализации бизнеса, в котором стираются национальные различия и предпочтения, происходит стандартизация потребления. Очень важно в этой ситуации определить специфику и приоритеты развития организаций, основанных на их сравнительных преимуществах, разрабатывая стратегию бизнеса в конкурентной среде.

Проблеме стратегического управления большое внимание уделено в западной литературе, но в России долгое время ей не уделялось должного внимания. В связи с этим решаются многие теоретические и практические вопросы о роли, сущности, содержании и способах разработки механизмов совершенствования управления развитием современных организаций, эффективности регулирования их деятельностью, определением и прогнозированием долгосрочных целей и стратегии их достижения. В условиях неопределенной рыночной среды практически не применяется методология

стратегического управления как современный инструмент управления долгосрочным развитием организаций, позволяющий всесторонне оценивать перспективы и выработать стратегию развития и планы мероприятий по реализации открывающихся возможностей или преодолению возможных кризисов. Это и обуславливает актуальность данной курсовой работы.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка стратегии развития персонала ПАО «Ростелеком».

Для достижения данной цели были поставлены следующие задачи:

- изучить и проанализировать теоретические и методологические основы стратегического управления персоналом организации;
- произвести анализ внутренней и внешней среды организации;
- проанализировать существующую стратегию фирмы;
- разработать новую стратегию управления персоналом ПАО «Ростелеком».

Объект исследования – ПАО «Ростелеком».

Предметом исследования является система стратегического управления кадрами ПАО «Ростелеком».

При исследовании были использованы тематические периодические издания и нормативно-правовые документы ПАО «Ростелеком». Работа базируется на основных методологических принципах системного и стратегического анализа, статистических и эконометрических методах, логического и экономико-математического моделирования.

Методологической основой работы послужили положения экономической теории, теорий менеджмента, стратегического управления, конкуренции и инноваций. При изучении объекта исследования автором использовались методы статистического анализа, инструменты стратегического планирования компании, методы управления рисками и технологии управления и контроля.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

## 1.1 Понятие, сущность, роль стратегического управления персоналом

Кадровая политика предусматривает, в первую очередь, формирование стратегии управления персоналом организации, которая учитывает стратегию деятельности организации в целом.<sup>1</sup>

Управление персоналом, как одна из функций менеджмента организации, может также рассматриваться как часть стратегического управления.

Стратегическое управление персоналом организации – это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Сущность стратегического управления: «Где сейчас находится организация и ее персонал?», «В каком направлении должен развиваться персонал в соответствии со стратегией развития организации?», «Что необходимо сделать, чтобы персонал стал способным выполнять новые задачи фирмы?».

Цели стратегического управления персоналом:

- обеспечение потребности организации в персонале на перспективу;
- регулирование уровня оплаты труда, достаточного для подбора, удержания и мотивации персонала на всех организационных уровнях;
- высокий приоритет развития лидерства на ключевых должностях;
- обеспечение эффективных программ обучения и развития для повышения квалификации всего персонала и формирование высокой внутренней динамики персонала;
- развитие эффективных систем коммуникации между управленческим

---

<sup>1</sup> Озерникова, Т. Какими бывают стратегии управления персоналом / Т. Озерникова. О персонале [Электронный ресурс]. – URL: [https://oper-sonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/kaki mi-byvayut-strategii-upravleniya-personalom.html](https://oper-sonale.ru/upravlenie-personalom/upravlenie-personalom-upravlenie-personalom/kaki-mi-byvayut-strategii-upravleniya-personalom.html) – (дата обращения: 20.11.2019).

звеном и другими сотрудниками, между департаментами и отделами;

- создание механизмов борьбы с последствиями психологического восприятия перемен.

Принципы стратегического управления персоналом:

- долгосрочность оцениваемых перспектив;
- направленность управленческих воздействий на изменение потенциала персонала;

- создание возможностей эффективной реализации потенциала;
- альтернативность выбора в зависимости от состояния внешней и внутренней среды;

- осуществление постоянного контроля за состоянием и динамикой внешней среды и своевременное внесение изменений в управленческие решения.<sup>2</sup>

В самой организации применение стратегического управления персоналом дает положительный эффект, так как позволяет получить синергический эффект. Отечественные авторы отмечают, что для получения синергического эффекта необходимо соблюдение следующих условий:

- хорошее развитие системы адаптации к внешнему и внутреннему рынку труда;

- наличие гибкой системы организации работ;
- использование систем оплаты, построенных на принципах всестороннего учета персонального вклада и уровня профессиональной компетенции каждого работника (в связи с чем особое внимание должно уделяться оценке и вознаграждению работника);

- высокий уровень участия работников и рабочих групп в обсуждении проблем и принятии управленческих решений;

- делегирование полномочий подчиненным, что является важнейшим и в то же время труднейшим принципом управления персоналом;

---

<sup>2</sup> Махорт Н. Проблема мотивации в трудовой деятельности. Управление персоналом. – 2016. - № 7. – С.35-37.

- функционирование разветвленной системы коммуникаций, которая является интегрирующим фактором всей модели стратегического управления персоналом.

Объектами стратегического управления персоналом являются:

- работники предприятия;
- условия труда;
- структура персонала.

Стратегия управления персоналом может быть как подчиненной по отношению к стратегии организации в целом, так и совмещенной с ней, представляющей единое целое. Но и том, и в другом случае стратегия управления персоналом ориентируется на конкретный тип корпоративной или деловой стратегии (бизнес-стратегии). Каждый вариант стратегии организации соотносится с вариантом стратегии управления персоналом (таблица 1).

Таблица 1 - «Связывание» кадровых и конкурентных стратегий по М. Портеру

| Конкурентная стратегия                      | Стратегия УП  |   |  |
|---|---|---|--|
|   | Обеспечение ресурсами   | Развитие ЧР   | Вознаграждение   |
| Стратегия инноваций                         | Привлечение и удержание высококвалифицированных людей со склонностью к инновационным действиям и хорошим послужным списком в области инноваций  | Развитие стратегической способности и обеспечение поощрения и условий для увеличения инновационных качеств  | Обеспечение финансовыми стимулами и вознаграждение за успешные инновации   |
| Стратегия качества                          | Использование сложной процедуры отбора для принятия людей, способных обеспечить качество и высокий уровень обслуживания потребителей  | Стимулирование развития обучающейся организации и поддержка инициатив в области достижения всеобщего качества и заботы о потребителе с проведением специализированного курса обучения   | Связь вознаграждения с качеством результатов и достижением высоких стандартов обслуживания потребителей                      |
| Стратегия посредством лидерства в издержках | Разработка стержневых и периферических структур занятости; привлечение людей, которые способны создать дополнительную ценность; в случае сокращения штата планирование и управление этим процессом с гуманных позиций | Проведение обучения, направленного на повышение производительности труда; проведение обучения работе по методу «точно в срок», который тесно связан с непосредственными потребностями бизнеса и может запустить процесс значительного повышения эффективности | Пересмотр всех систем оплаты труда в целях обеспечения оптимального соотношения цены и качества и во избежание лишних затрат |

В научной литературе есть большое количество подходов к классификации стратегий. Различают стратегии инновационных предприятий, стратегии диверсификации, стратегии, ориентированные на получение максимальной прибыли, стратегии, ориентированные на потребителей, стратегии организационного развития и т.д. (приложение А).

Стратегическое управление включает в себя следующие этапы:

- анализ;
- планирование (выбор);
- реализация принятого решения.

На первом этапе выявляются и подвергаются оценке наиболее важные факторы развития предприятия, которые называются стратегическими факторами. Данные факторы можно отнести как к внутренней, так и внешней среде организации. Самым распространенным инструментом анализа стратегических факторов является SWOT-анализ, который подразумевает выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации.

На этапе планирования происходит определение возможных организационных стратегий и выбор наиболее подходящей стратегической альтернативы для ее реализации. Также данный этап предполагает формулирование миссии и целей организации.

После проведения анализа и планирования следует этап процесса реализации стратегии. Процесс реализации предполагает разработку программ, бюджетов, и процедур, которые могут являться как краткосрочными, так и среднесрочными планами реализации стратегии.

Разрабатывая стратегию управления персоналом, необходимо придерживаться следующего правила: основой совершенствования систем и методов управления должны быть человеческие ресурсы, рассматриваемые в совокупности различных элементов системы управления персоналом.

Выделяют два способа формирования стратегии управления персоналом:

- «снизу–вверх»: подразделения предлагают вариант собственной

стратегии и план мероприятий по реализации этой стратегии, который затем интегрируется в единый план компании;

- «сверху–вниз»: руководящие органы предлагают стратегию развития персонала и затем составляется план для каждого подразделения».<sup>3</sup>

Элементами стратегии управления персоналом являются:

- условия и охрана труда, техника безопасности персонала;
- формы и методы регулирования трудовых отношений;
- методы разрешения производственных и социальных конфликтов;
- установление норм и принципов этических взаимоотношений в коллективе, разработка кодекса деловой этики;
- политика занятости в организации, включая анализ рынка труда, систему найма и использования персонала, установление режима работы и отдыха;
- профориентация и адаптация персонала;
- меры по наращиванию кадрового потенциала и лучшему его использованию;
- совершенствование методов прогнозирования и планирования потребности в персонале на основе изучения новых требований к работникам и рабочим местам;
- разработка новых профессионально-квалификационных требований к персоналу на основе систематического анализа и проектирования работ, выполняемых на различных должностях и рабочих местах;
- новые методы и формы отбора, деловой оценки и аттестации персонала;
- разработка концепции развития персонала, включающей новые формы и методы обучения, планирования деловой карьеры и профессионально-служебного продвижения, формирования кадрового резерва с целью опережающего проведения этих мероприятий по отношению к срокам появления потребности в них;
- совершенствование механизма управления трудовой мотивацией

---

<sup>3</sup> Балобанов, А.Е. Управление персоналом органов МСУ в рамках стратегического планирования. Управление персоналом. - 2018. - №9. – С. 18-23.

персонала;

- разработка новых систем и форм оплаты труда, материального и нематериального стимулирования работников;

- мероприятия по совершенствованию процесса решения правовых вопросов трудовых отношений и хозяйственной деятельности предприятия;

- разработка новых и использование существующих мер социального развития организации;

- совершенствование информационного обеспечения всей кадровой работы в рамках выбранной стратегии;

- мероприятия по совершенствованию всей системы управления персоналом или ее отдельных подсистем и элементов.

Следовательно, кадровая политика организации вытекает из стратегии организации, а ее характеристики зависят от направлений стратегического управления, осуществляемых в организации.

Таким образом, сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в долгосрочной перспективе в условиях нестабильной внешней среды.

## **1.2 Этапы формирования стратегии управления персоналом**

Рассматривая управление персоналом в контексте стратегического управления организацией, формирование стратегии управления персоналом предполагает следующие этапы:<sup>4</sup>

- миссия организации;
- анализ внешней и внутренней среды;
- формирование и выбор стратегии;
- реализация стратегии;

---

<sup>4</sup> Галенко О.А. Управление персоналом и эффективность предприятий. – 2016. - 276 с.

– оценка и контроль за ходом реализуемой стратегии.

Разработка стратегии - это систематическая и всесторонняя подготовка к будущему, осуществляемая высшим руководством.

Выбор миссии является первым и наиболее ответственным решением в процессе стратегического планирования, так как миссия является ориентиром для всех следующих этапов планирования и в то же время накладывает некоторые ограничения на направления деятельности предприятия при анализе альтернатив развития.<sup>5</sup>

В управлении миссия организации понимается как основная общая цель, цель, для которой организация существует, и которая должна быть выполнена в течение планового периода. Миссия является комплексной целью, и включает в себя как внешние, так и внутренние ориентиры деятельности компании, отражая таким образом суть успеха, которого должна достичь организация.<sup>6</sup>

Производными от миссии являются цели и задачи организации.

Из миссии вытекают цели и задачи организации. Постановка целей является важным шагом в планировании, так как все последующие действия организации будут зависеть от достижения этих целей.

По мнению А. Котляра, «цели организации формируются теми, кто обладает ключевыми ресурсами в соответствии с системой ценностей обладателей этих ресурсов».<sup>7</sup>

Если миссия организации устанавливает общие параметры, направление деятельности организации, выражая смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым стремится организация, фиксируются в виде ее целей, то есть, говоря иначе, цели - это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Формулирование целей есть процесс логический, где можно только

---

<sup>5</sup> Загоруйко И. Как управлять персоналом коммерческой организации. Человек и труд. – 2017. – №1. – С. 101–106.

<sup>6</sup> Панков Б.П. Кадровое обеспечение в условиях рынка. - 2017. - № 1. – С.48-50.

<sup>7</sup> Котляр А. Теоретические проблемы занятости остаются актуальными. Человек и труд. - 2015. - № 5. - С.22-26.

систематизировать процедуру, но не формализовать ее, а тем более, не определять ее однозначно. Это искусство, определяемое опытом и интуицией высшего руководства. Поэтому невозможно дать рецепты «на все случаи жизни» в области формирования целей развития, можно лишь попытаться предложить принципиальные подходы к процессу целеполагания, обратив внимание на аспекты, которые являются характерными для предприятий любой организационно-правовой формы и сфер деятельности.<sup>8</sup>

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный интервал достижения. Цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Иерархия целей играет очень важную роль, так как она устанавливает связность организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений.

Рассмотрим каждый из них.

На первом этапе необходимо провести анализ текущей ситуации компании, ее положение, изменения во внешней среде и оценка плюсов и минусов ресурсов компании в этих изменениях. Основная цель стратегического анализа заключается в оценке объектов влияния на положение компании в настоящем и будущем.

Исходя из цели и задач, формируются примерные стратегии и критерии, по которым будет оценена их эффективность. Задачи могут быть как среднесрочные, так и долгосрочные.

Следует помнить, что на компанию постоянно оказывают влияния различные внешние факторы, будь то политическая ситуация в стране или

---

<sup>8</sup> Козычева Н.Б. Проблемы и задачи мотивации персонала. Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - № 2. – С. 60-66.

изменения в законодательстве. Эти факторы создают новые условия для функционирования организации, создают новые угрозы и возможности, исходя из которых, организация корректирует свою стратегию.

Также необходимо оценить имеющиеся ресурсы и сделать вывод о плюсах и минусах компании. Таким образом формируется общая картина внутренних воздействий и ограничений, накладываемых на стратегический выбор.

Формулирование стратегии – на данном этапе желательно формулировать несколько вариантов стратегий на случай изменения факторов внешней или внутренней среды.

Стратегический выбор. На этом этапе необходимо ответить на вопрос, какие направления стратегического развития кажутся наиболее приемлемыми? Чтобы сделать выбор в пользу одного из стратегических вариантов, необходимо оценить их между собой. При этом стоит обратить особое внимание на то, в какой мере каждый вариант может повлиять на достижение цели организации. Оптимальный вариант стратегии должен обеспечить наилучшее соотношение между сильными и слабыми сторонами организации, возможностями и угрозами внешней среды. Выбор может представлять собой одну стратегию или же целый набор альтернатив.

Реализация стратегии. Четвертый этап заключается в реализации, выбранной ранее стратегии. Здесь же принимаются необходимые решения, которые подразумевает стратегия. Особое значение имеет разработка плана действий при непредвиденных обстоятельствах и создание организационной структуры. Такой план понадобится в случае наступления существенных изменений во внутренней или внешней среде. Наиболее эффективна реакция на изменения в окружении, когда систематически отслеживаются фактические изменения в соотношении с плановыми.<sup>9</sup>

Для того чтобы принятая к реализации стратегия имела успех, организация должна иметь определенную структуру, которая предоставляла бы

---

<sup>9</sup> Козычева Н.Б. Проблемы и задачи мотивации персонала. Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. - № 2. – С. 63.

максимальные возможности для ее реализации. Структура включает в себя распределение ответственности за выполнение задач и права на принятие решений в организации. Успешная реализация стратегии возможна в случае соответствия стратегии, структуры, культуры и рычагов управления организации. Зачастую стратегия требует от компании значительных изменений в структуре, корпоративной культуре или системе контроля. Необходимо иметь это в виду еще перед началом работы над разработкой новой стратегии.

После того как стратегии внедрены, необходимо их отслеживать и производить постоянную оценку их реализации. Любая стратегия рано или поздно изживает себя и должна заменяться новой.

### 1.3 Особенности разработки стратегий развития персонала

Существует множество классификаций стратегий развития персонала. А. Я. Кибанов, доктор экономических наук, в своей книге «Управление персоналом организации» дает следующую классификацию стратегий:

- стратегия предпринимательства;
- стратегия динамичного роста;
- стратегия прибыли;
- стратегия ликвидации;
- стратегия изменения курса.

Представим эту классификацию в виде рисунка 1 и остановимся подробнее на каждой стратегии.



Рисунок 1 – Стратегии развития персонала по А. Я. Кибанову

Рассмотрим подробнее каждую из стратегий, представленных на рисунке:

1) Стратегия предпринимательства. Для реализации данной стратегии организации необходимы сотрудники-новаторы, которые будут уметь работать в команде, обладать гибким мышлением, уметь брать на себя ответственность за риски в управлении. Успех данной стратегии полностью основан на потенциале персонала подразделения или организации в целом. Оценка деятельности производится по индивидуальным результатам и мало формализована.

2) Стратегия динамичного роста. Здесь предполагается изменение целей и структуры организации. Нахождение баланса между необходимыми изменениями и стабильностью – основная задача стратегии. Факторами, определяющими успех стратегии, являются преданность специалистов, их квалификация, способность адаптации к изменениям. Также данная стратегия слабо формализована, главное – привлечь высокопрофессиональных сотрудников, в которых нуждается компания.

3) Стратегия прибыли. Система управления персоналом при применении такой стратегии состоит из жестких правил и процедур, которые ориентированы на регулярный и жесткий контроль, на устранение неуверенности и неопределенности. Прием специалистов предполагает узконаправленный отбор: выбираются только те специалисты, в компетенции которых организация заинтересована в данный момент времени, персонал, который сразу готов к выполнению своих обязанностей.

4) Стратегия ликвидации. Крайне негативно воспринимается персоналом организации из-за предстоящих сокращений. Социальные меры защиты работников приобретают большое значение при реализации данной стратегии. Стратегия не предполагает участие сотрудников в разработке и реализации решений. Организация не производит набор специалистов.

5) Стратегия изменения курса. Реализация такой стратегии предполагает изменение всей системы управления организации, и отношений внутри нее. Поиск новых решений занимается каждый сотрудник. Организация ищет необходимых специалистов среди своих сотрудников, однако

не прекращает набор грамотных специалистов на основные рабочие места. Так как организация планирует полное изменение курса, исходя из своих ресурсных возможностей, приобретают большое значение повышение квалификации и развитие новых компетенций.

Вторая классификация, или виды стратегии для управления персоналом, основана на взаимодействии со стратегией компании и включает в себя следующие стратегии:

- стратегия качества;
- стратегия инноваций;
- стратегия лидерства в издержках.

Опишем каждую из них:

1) Стратегия качества предполагает ориентирование на персонал, с помощью которого будут обеспечиваться высокие показатели деятельности организации, а также качественное выполнение задач, стоящих перед предприятием. Проведение кадровой политики для достижения высокого уровня качества предлагаемых услуг и товаров. Данное мероприятие связано с постоянным поддержанием и обучением персонала новым знаниям и навыкам. Оплата производится в соответствии с полученными результатами и выполнением необходимых требований для удовлетворения потребностей общества.

2) Главной целью стратегии инноваций служит набор и удержание на рабочих местах специалистов, которые имеют способности в области инноваций и имеют соответствующий опыт в данной сфере. Хорошая мотивация трудового коллектива ведет к появлению все новых и новых идей для развития компании. Выплата вознаграждений происходит в соответствии с успешностью проведенной работы сотрудником.

3) Стратегия лидерства в издержках основывается на принятии таких сотрудников, которые смогут привнести какую-либо ценность предприятию. Если запланировано сокращение работников, то данная процедура должна проходить как можно более гуманным способом. Обучение штата направлено на

достижение следующих целей:

- выполнение работы в установленные сроки;
- повышение уровня производительности труда;
- повышение результативности функционирования компании.

Что касается вознаграждения за выполненную работу, то здесь учитывается строгое соотношение качества и цены. Это необходимо для того, чтобы включать в статьи расходов по оплате труда дополнительных позиций в виде премирования или других стимулирующих мер.

Таким образом, на данный момент существует широкий выбор стратегий развития персонала. При выборе стратегического направления развития необходимо учитывать специфику предприятия, динамику экономических показателей. Главным критерием выбора стратегии развития персонала является ее увязка с миссией организации и ее целями.

## 2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

### 2.1 Краткая характеристика ПАО «Ростелеком»

Публичное акционерное общество междугородной и международной электрической связи «Ростелеком» (г. Благовещенск). Является филиалом ОАО «Ростелеком».

Штаб-квартира ОАО «Ростелеком» - в Москве. Юридически компания с 2006 года зарегистрирована в Санкт-Петербурге. В 2000 году к «Ростелекому» присоединено ОАО «Междугородный и международный телефон» (ныне Столичный филиал «Ростелекома»). В июне 2006 года «Ростелеком» приобрёл оператора IP-телефонии «Зебра Телеком» у компании Starford Investment, зарегистрированной на Кипре. В конце августа 2008 года «Ростелеком» приобрел 68,41 % голосующих акций Интернет-провайдера РТК. РУ, увеличив свою долю до 99,5 %. 4 февраля 2011 года «Ростелеком», ОАО «Уралсвязьинформ» и ОАО «Северо-Западный Телеком» закрыли сделку по приобретению 71,8 % акций ОАО «Национальные телекоммуникации», владеющего «НКС».

Основой телекоммуникационного бизнеса макрорегионального филиала является собственная высокотехнологичная цифровая магистральная транспортная сеть общей протяженностью около 20 тысяч километров, охватывающая все муниципальные образования Дальнего востока.

В зоне ответственности ПАО «Ростелеком» функционируют более 2 700 базовых станций сотовой связи, 2 600 автоматических телефонных станций и 180 тыс. км. линий связи, что позволяет предоставлять современные услуги связи жителям и предприятиям в 10 тыс. населенных пунктах региона.

ПАО «Ростелеком» предлагает своим абонентам полный комплекс современных телекоммуникационных услуг: местная, внутрizonовая, междугородная и международная связь, мобильная и спутниковая связь, широкополосный доступ в Интернет, кабельное и интерактивное телевидение.

Важнейшим конкурентным преимуществом филиала на региональном рынке связи является возможность предоставления конвергентных телекоммуникационных решений.

Предметом деятельности являются: предоставляет услуги местной и дальней телефонной связи, широкополосного доступа в Интернет, цифрового телевидения, сотовой связи и др. По данным компании, её услугами пользуются более 100 млн. жителей России.

«Ростелеком» выступает исполнителем мероприятий различных государственных программ в области информационных технологий: создание и развитие инфраструктуры электронного правительства, телекоммуникационное обеспечение избирательного процесса (функционирование ГАС «Выборы», организация системы видеонаблюдения за выборами). Обладает крупнейшей магистральной сетью связи в стране общей протяженностью около 500 тысяч км.

Филиал предоставляет следующие услуги: городскую и сельскую телефонную связь; доступ в интернет коммутируемым и выделенным способом, в том числе и по технологии оптического доступа; связь стандарта GSM 900/1800; видеосвязь; доступ к сети общего пользования посредством абонентских устройств коллективного пользования; организацию частных виртуальных сетей; присоединение операторов связи к сети связи общего пользования; цифровое интерактивное телевидение нового поколения; предоставление в пользование сетевых ресурсов; дополнительные услуги.

Дальневосточный филиал уделяет большое внимание созданию технической базы, необходимой для решения государственных задач социальной направленности. За 2018 год введены в эксплуатацию крупные объекты: расширение FTTX доступа (5016 портов), расширение xDSL доступа (6000 портов), введены цифровые электронные станции общего пользования (4 960 номеров); реализовано 72 малых инвестиционных проекта для предоставления услуг связи по программе «Оптика в офис», построено 8 новых базовых станций; модернизирована инфраструктура 20 базовых станций, что существенно повлияло на улучшение качественных характеристик и увеличение

зоны покрытия сотовой связи.

Также Дальневосточный филиал участвует в приоритетных национальных проектах - «Образование», «Здоровье», «Доступное и комфортное жилье», в совместном с Администрацией области проекте «Расширяя горизонты».

Миссия, основные цели и задачи ПАО «Ростелеком» представим при помощи дерева целей (рисунок 2).



Рисунок 2 – Дерево целей ПАО «Ростелеком Дальний Восток»

Миссией организации является предоставление потребителям, как юридическим, так и физическим лицам, качественных услуг в Амурской области и регионах Дальнего Востока.

Как и в любой коммерческой организации, целью общества является получение прибыли. Для осуществления этой цели необходимо выполнить следующие задачи: создание уникальных услуг, конкурентоспособных; выполнение работы качественно; совершенствование технологий в рабочем процессе.

Немало важным элементом корпоративной культуры являются ценности. Основными ценностями служат:

- дружелюбное взаимоотношение в коллективе;
  - взаимоподдержка;
  - взаимопомощь;
  - приветливость и улыбчивость с потребителями;
  - уважение к индивидуальным правам;
  - обучение и возможности повышения квалификации;
  - справедливость при оплате;
  - мотивация людей;
  - стиль руководства и управления - консультативный или сотрудничества
- гибкость и способность приспосабливаться.

## **2.2 Анализ внутренней среды ПАО «Ростелеком»**

Начнем проведение анализа внутренней среды организации с такого маркетингового инструмента как матрица БКГ. Исходные данные для матрицы БКГ представлены в таблице 3.

Большую долю рынка кабельного телевидения занимает компания Ростелеком. На конец 2019 года занимаемая доля рынка увеличилась на 0,71 % и составила 30,35 %, а темп роста 1,04. Количество абонентов выросло за 3 тыс. чел., и на конец года составило 78 тыс. человек. Доля «Телевокс» выросла на 0,36 % и на конец 2019 года составила 27,24 %, темп роста составляет 1,03. Количество абонентов у компании выросло на 2 тыс. чел., на конец года число

абонентов «Кабельные системы» составило 70 тыс. человек.

Таблица 2 – Динамика доли рынка ПАО «Ростелеком»

| Компани-операторы | Количество абонентов на 2018 г. года, тыс. чел. | Количество абонентов на конец 2019 года, тыс. чел. | Доля рынка на начало 2019 г., % | Доля рынка на конец 2019 г., % | Относительная доля рынка на конец 2019 г., % | Темп роста в год, % | Темп прироста, % |
|-------------------|---|--|---------------------------------|--------------------------------|--|---------------------|------------------|
| Ростелеком        | 75  | 78   | 29,64                           | 30,35                          | 1  | 104                 | 4                |
| Телевокс          | 68  | 70   | 26,88                           | 27,24                          | 0,9  | 103                 | 3                |
| Кабельные системы | 60  | 62   | 23,72                           | 24,12                          | 0,79   | 103                 | 4                |
| SatCom            | 50  | 47   | 19,76                           | 18,29                          | 0,6  | 94                  | -6               |
| Итого             | 253   | 257  | 100                             | 100                            |  |                     | 5                |

Темп роста компании «Кабельные системы» не отличается от «Телевокс» и составляет так же 1,03 %, что привело к увеличению количества абонентов на конец 2019 года с 60 тыс.чел. до 62 тыс.чел. Доля рынка «SatCom» составляет 24,12 %. Компания «SatCom» в течении 2019 года потеряла 3 тыс. абонентов, общее число подключенных абонентов на конец года составляет 47 человек. Доля рынка компании составляет 18,29 %, а темп роста составил 0,94 %.

Таким образом, общее количество абонентов за 2019 год увеличилось на 4 тыс. человек и составило 257 тыс. чел по городу Благовещенску и Благовещенскому району.

Для построения матрицы БКГ используем показатели ближайших конкурентов компании.

Таблица 3 – Вспомогательная таблица для построения матрицы БКГ

| Наименование продукта               | Количество подключенных абонентов Ростелеком 2018 г. | Количество подключенных абонентов Ростелеком 2019 г. | Количество подключенных абонентов Телевокс 2019 г. | Темпы роста рынка, % | Доля рынка, % |
|-------------------------------------|--|--|--|----------------------|---------------|
| Домашний интернет, тыс. чел.        | 65   | 68   | 112  | 172                  | 0,61          |
| Домашнее ТВ, тыс. чел.              | 63   | 56   | 103  | 163                  | 0,54          |
| Телефонная цифровая связь, тыс.чел. | 39   | 40   | 12   | 31                   | 3,33          |
| Сотовая связь, тыс. чел.            | 7  | 7  | 5  | 71                   | 1,40          |

Из полученных данных можно сделать вывод, что большая часть

предлагаемых пакетов услуг ПАО «Ростелеком» - требует высоких инвестиций, что соответствует отраслевой принадлежности предприятия. Рынок информационных продуктов – часто обновляющаяся и эластичный по цене. В зоне «проблемы» находятся услуги «домашнее телевидение» «домашний интернет». На рисунке 3 изображена матрица Бостонской консалтинговой группы для предприятия ПАО «Ростелеком».

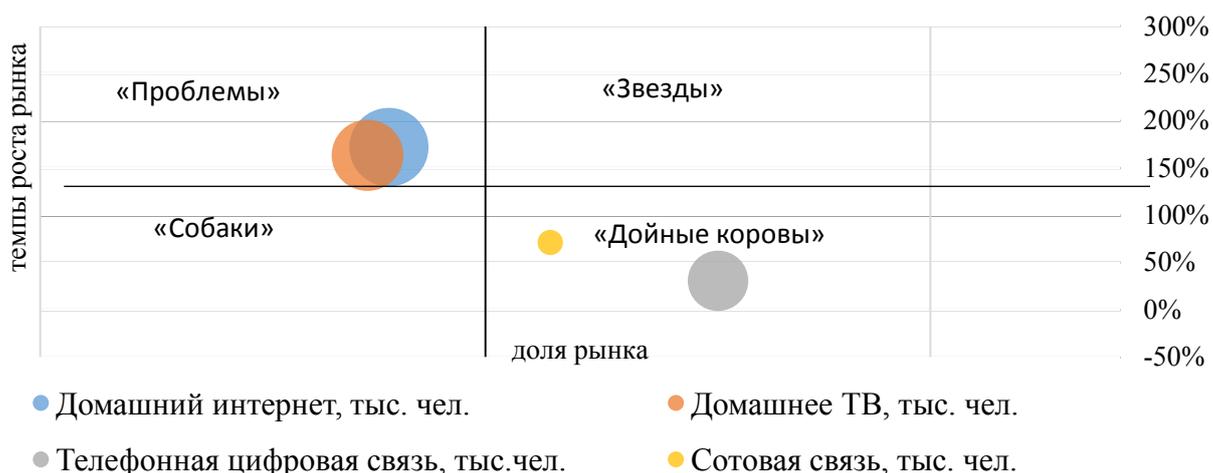


Рисунок 3 – Матрица БКГ ПАО «Ростелеком»

В зонах «Собаки» и «Звезды» нет продуктов и услуг – рынок насыщен. Конкуренция жесткая.

В секторе «Дойные коровы» находятся услуги «телефонной цифровой связи» которые используют только крупные организации или абоненты, пользующиеся стационарными телефонами – их доля на рынке постоянно снижается.

Услуги «сотовой связи» не выдерживают живой конкуренции крупных провайдеров, которые привлекают клиентов большой степенью покрытия и внутрисетевым скидками, но это стабильный небольшой доход, прибыль от которого можно и нужно использовать для инвестирования в другие проекты.

Для выявления наиболее сильных сторон организации произведем SNW – анализ ПАО «Ростелеком» (таблица 4).

Таблица 4 – Стратегический SNW - анализ ОАО «Ростелеком»

| Наименование стратегической позиции   | Качественная оценка позиции |                 |            |
|---|-----------------------------|-----------------|------------|
|   | S (Сильная)                 | N (Нейтральная) | W (Слабая) |
| <i>1</i>  | <i>2</i>                    | <i>3</i>        | <i>4</i>   |
| Стратегия организации   | X                           |                 |            |
| Бизнес - стратегии (в целом), в том числе:  |                             |                 |            |
| Домашний телефон  | X                           |                 |            |
| Интернет  | X                           |                 |            |
| GSM   | X                           |                 |            |
| IP-TV   | X                           |                 |            |
| Подключение отдаленных местностей   |                             | X               |            |
| Услуги инсталлятора   |                             |                 | X          |
| Оптоволокно GPON  |                             | X               |            |
| Fttx  |                             | X               |            |
| Удержание клиентов  |                             |                 | X          |
| Оргструктура  |                             | X               |            |
| Финансы как общее финансовое положение, в т.ч.  |                             |                 |            |
| Финансы как состояние текущего баланса  |                             | X               |            |
| Финансы как уровень бухучета  |                             | X               |            |
| Финансы как финструктура  |                             | X               |            |
| Финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг)        |                             | X               |            |
| Финансы как уровень финансового менеджмента   | X                           |                 |            |
| Конкурентно способность продукта в т.ч.   |                             |                 |            |
| Домашний телефон  | X                           |                 |            |
| Интернет  | X                           |                 |            |
| GSM   |                             |                 | X          |
| IP-TV   |                             | X               |            |
| Подключение отдаленных местностей   | X                           |                 |            |
| Услуги инсталлятора   |                             |                 | X          |
| Оптоволокно GPON  |                             | X               |            |
| Fttx  |                             | X               |            |
| Удержание клиентов  |                             |                 | X          |
| Структура затрат (уровень себестоимости)  |                             |                 |            |
| По бизнесу (в целом), в том числе:  |                             |                 |            |
| Домашний телефон  |                             | X               |            |
| Интернет  |                             |                 | X          |
| GSM   |                             | X               |            |
| IP-TV   |                             |                 | X          |
| Подключение отдаленных местностей   |                             | X               |            |
| Услуги инсталлятора   |                             |                 | X          |
| Оптоволокно GPON  |                             |                 | X          |
| Fttx  |                             |                 | X          |
| Удержание клиентов  |                             |                 | X          |
| Информационная технология   | X                           |                 |            |
| Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов                           |                             | X               |            |
| Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в т.ч.: |                             |                 |            |
| Способность к лидерству 1-го лица   |                             |                 | X          |

| 1   | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|
| Способность к лидерству всего персоналу   |   | X |   |
| Способность к лидерству как совокупность объективных факторов                       |   | X |   |
| Уровень производства (в целом), в том числе:  |   |   |   |
| Качество материальной базы  |   | X |   |
| Качество инженеров (ключевых производственных специалистов)                         |   |   | X |
| Качество рабочих (основное производство)  |   |   | X |
| Уровень маркетинга  |   | X |   |
| Качество торговой марки   | X |   |   |
| Качество персонала (в целом)  |   | X |   |
| Репутация на рынке  |   | X |   |
| Репутация как работодателя  |   |   | X |
| Отношения с органами власти (в целом), в том числе                                  |   |   |   |
| С федеральным правительством  | X |   |   |
| С правительством субъекта федерации   | X |   |   |
| С органами местного самоуправления  |   | X |   |
| С системой налогового контроля  | X |   |   |
| Отношения с профсоюзами (в целом), в т.ч.:  |   |   |   |
| С корпоративным   |   | X |   |
| С отраслевым  |   |   | X |
| Отношения со смежниками (качество ключевых звеньев кооперационной сети организации) |   | X |   |
| Инновации как исследования и разработки   |   | X |   |
| Послепродажное обслуживание   | X |   |   |
| Степень вертикальной интегрированности  |   | X |   |

Таким образом, после проведения SNW - анализа в целом можно сказать, что по многим стратегическим позициям предприятие ОАО «Ростелеком» получило качественную оценку «Нейтральная», а значит является конкурентоспособным.

Структура организации является логическим соотношением функциональных зон и уровней управления, используемых для достижения целей организации. В структуре правления Дальневосточного отделения филиала ПАО «Ростелеком» наблюдается функциональный подход к построению структуры организации, т. е. каждый из отдельных элементов организации имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности (приложение Б).

Анализ основных экономических показателей деятельности ПАО

«Ростелеком» за 2017-2019 гг. проведем по первичной документации и данным бухгалтерского баланса за 2017-2019 гг., отчета о прибылях и убытках за 2017-2019 гг., данные представим в таблице 5.

Таблица 5 – Ключевые показатели деятельности ПАО «Ростелеком»,

| Показатель  | 2017   | 2018   | 2019   |
|---|--------|--------|--------|
| Выручка, млрд. руб.   | 297,4  | 305,3  | 320,2  |
| Доля выручки сегмента цифровых и контентных услуг, млрд. руб.               | 44     | 48     | 55     |
| OIBDA, млрд. руб.   | 96,82  | 96,7   | 100,9  |
| Свободный денежный поток, млрд. руб.  | 13,3   | 20,4   | 14,8   |
| Чистая прибыль, млрд. руб.  | 12,2   | 14,1   | 15,0   |
| CAPEX, млрд. руб.   | 61,9   | 60,8   | 73,2   |
| Количество сотрудников, тыс. чел  | 142,5  | 133,7  | 128,6  |
| Расходы по оплате труда, млн. руб.  | 66 018 | 67 238 | 69 812 |
| Инвестиции в обучение, млн. руб.  | 452,6  | 463,6  | 496,0  |
| Внесение средств в негосударственные пенсионные фонды, млн. руб.            | 703,6  | 163,5  | 756,7  |
| Затраты на повышение безопасности труда, млн. руб.                          | 550,6  | 640,8  | 697,8  |
| Налог на прибыль, млн. руб.   | 4 692  | 4 856  | 4 427  |
| Прочие налоги, млн. руб.  | 5 079  | 4 661  | 5 747  |
| Членские взносы, платежи профсоюзам, благотворительные программы, млн. руб. | 660    | 697    | 767    |
| Затраты на экологические программы, млн. руб.                               | 128,8  | 104,6  | 111,9  |

Как следует из данных таблицы 5 на предприятии наблюдается тенденция роста выручки от реализации за 2019 г. выручка увеличилась на 14,9 млрд. р. или темп роста составил 104,8 % по сравнению с выручкой от реализации за 2017 гг. Такой рост был обеспечен как за счет увеличения показателей развития и роста объема местного и международного обмена, так и за счет повышения тарифов на услуги связи.

Чистая прибыль в 2019 г. составила 15 млрд. р., что на 0,9 млрд. р., или 106,3 % больше, чем в 2018 г. и на 2,8 млрд. р. больше показателя 2017 г. Исходя из этого, можно сказать, что на предприятии есть динамика роста прибыли, что отражает стабильное состояние данной организации.

Среднесписочная численность работников в 2019 г. составила 128,6 тыс.

чел., что на 5,1 тыс. чел., или на 3,9 % больше показателя 2018 г., и ниже на 13,9 тыс. чел., чем в 2017 г. Это говорит о том, что на предприятии наблюдается тенденция снижения количества сотрудников (текучесть кадров).

Операционный доход также имеет тенденцию к увеличению: показатель вырос на 3 % в 2019 году, по сравнению с показателем за 2018 год.

Таким образом, в целом динамика основных экономических показателей имеет положительную тенденцию.

Анализ структуры активов и пассивов бухгалтерского баланса является частью анализа имущественного положения организации при анализе финансового состояния предприятия. Анализ активов и пассивов баланса позволяет проследить динамику их состояния в анализируемом периоде. Для анализа используем горизонтальный и вертикальный анализ.

Горизонтальный анализ заключается в сравнении каждой балансовой статьи с предыдущим годом. Для анализа составляем аналитический баланс активов ПАО Ростелеком (таблица 6)

Таблица 6 – Аналитический баланс активов ПАО Ростелеком

в тыс. руб.

| АКТИВЫ                                     | Код      | На 31 декабря<br>2019 г. | На 31 декабря<br>2018 г. | Отклонение |          |
|--|----------|--------------------------|--------------------------|------------|----------|
|  |          |                          |                          | Абсолютное | %        |
| <i>1</i>                                   | <i>2</i> | <i>3</i>                 | <i>4</i>                 | <i>5</i>   | <i>6</i> |
| <b>1. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>              |          |                          |                          |            |          |
| Нематериальные активы                      | 1110     | 2 723 986                | 2 683 571                | 40415      | 2%       |
| Результаты исследований                    | 1120     | 158 680                  | 272 213                  | -113533    | -42%     |
| Основные средства                          | 1150     | 362 936 140              | 339 087 786              | -302151646 | -89%     |
| Доходные вложения в материальных ценностей | 1160     | 1 448 117                | 1 700 154                | -252037    | -15%     |
| Финансовые вложения                        | 117      | 143 082 758              | 142 762 150              | 320608     | 0%       |
| Прочие внеоборотные активы                 | 1190     | 44 570 932               | 33 421 189               | 11149743   | 33%      |
| Внеоборотные активы, всего                 | 1100     | 554 920 613              | 519 927 063              | 34993550   | 7%       |
| <b>2. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>                 |          |                          |                          |            |          |
| Запасы                                     | 1210     | 7 826 546                | 7 131 701                | 694845     | 10%      |
| Налог на добавочную стоимость              | 1220     | 4 274 139                | 2 159 335                | 2114804    | 98%      |

| 1  | 2    | 3           | 4           | 5        | 6    |
|--|------|-------------|-------------|----------|------|
| Дебиторская задолженность  | 1230 | 51 632 768  | 57 659 044  | -6026276 | -10% |
| Краткосрочные<br>финансовые вложения<br>(без денежных<br>эквивалентов) | 1240 | 21 777 798  | 3 514 946   | 18262852 | 520% |
| Денежные средства и<br>денежные эквиваленты                            | 1250 | 21 067 465  | 11 328 718  | 9738747  | 86%  |
| Прочие оборотные активы  | 1260 | 1 549 482   | 964 649     | 584833   | 61%  |
| Оборотные активы всего   | 1200 | 108 128 198 | 82 758 393  | 25369805 | 31%  |
| БАЛАНС   | 1600 | 663 048 811 | 602 685 456 | 60363355 | 10%  |

Горизонтальный анализ активов бухгалтерского баланса ПАО Ростелеком показал следующее, что за отчетный период:

абсолютная сумма активов за год выросла на 60 363 355 тыс.рублей, что соответствует 10 %. Рост валюты баланса произошел за счет роста выручки ПАО «Ростелеком» за год.

- увеличение оборотных активов произошло за счет увеличения запасов на 10%, снижения дебиторской задолженности на 10 % и увеличения прочих оборотных активов на 61 %. Так же произошло увеличение денежных средств на 86 %, что могло привести к повышению прибыли, увеличению ликвидности и платежеспособности;

- уменьшение дебиторской задолженности произошло на 10 %. Причиной является отсутствие проблем с оплатой операторов, разместивших свои сети в телефонной канализации «Ростелекома»;

- произошел рост краткосрочных финансовых вложений на 520 %. Это наиболее ликвидные активы и их увеличение считается положительным моментом, так как дополнительный доход организации возрос;

- рост внеоборотных активов произошло за счет уменьшения основных средств на 89 %. Снижение основных средств говорит о том, что ПАО Ростелеком уменьшает свое имущество, что сказывается на проблемы с приобретением нового оборудования.

Финансовое состояние предприятия во многом зависит от того, какие

средства оно имеет в своем распоряжении и куда они вложены. По степени принадлежности используемый капитал подразделяется на собственный и заемный. По продолжительности использования различают долгосрочный (постоянный, перманентный) и краткосрочный капитал. Для анализа составляем аналитический баланс пассивов ПАО Ростелеком (таблица 7).

Таблица 7– Аналитический баланс пассивов ПАО Ростелеком

в тыс. руб.

| ПАССИВЫ                                     | Код         | На 31 декабря 2019 г. | На 31 декабря 2018 г. | Отклонение      |            |
|---|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|------------|
|   |             |                       |                       | Абсолютное      | %          |
| <b>3. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>                 |             |                       |                       |                 |            |
| Уставной капитал                            | 1310        | 6961                  | 6961                  | 0               | 0%         |
| Собственные акции                           | 1320        | -                     | -                     |                 |            |
| Переоценка внеоборотных активов             | 1340        | 2542059               | 2699608               | -157549         | -6%        |
| Добавочный капитал                          | 1350        | 136414253             | 134886253             | 1528000         | 1%         |
| Резервный капитал                           | 1360        | 1044                  | 1044                  | 0               | 0%         |
| Нераспределённая прибыль(непокрытый убыток) | 1370        | 99794387              | 109857719             | -10063332       | -9%        |
| Собственный капитал, всего                  | 1300        | 238758704             | 247451585             | -8692881        | -4%        |
| <b>4. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>        |             |                       |                       |                 |            |
| Заёмные средства                            | 1410        | 220558832             | 173991884             | 46566948        | 27%        |
| Отложенные налоговые обязательства          | 1420        | 31349722              | 32102634              | -752912         | -2%        |
| Оценочные обязательства                     | 1430        | -                     | -                     |                 |            |
| Прочие обязательства                        | 1450        | 7791907               | 5312832               | 2479075         | 47%        |
| Итого по разделу 4                          | 1400        | 259700461             | 211407350             | 48293111        | 23%        |
| <b>5. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>       |             |                       |                       |                 |            |
| Заёмные средства                            | 1510        | 42539290              | 42367211              | 172079          | 0%         |
| Кредиторская задолженность                  | 1520        | 82067118              | 80846609              | 1220509         | 2%         |
| Доходы будущих периодов                     | 1530        | 16724794              | 4345373               | 12379421        | 285%       |
| Оценочные обязательства                     | 1540        | 23258444              | 16267328              | 6991116         | 43%        |
| Итого по разделу 5                          | 1500        | 164589646             | 143826521             | 20763125        | 14%        |
| <b>БАЛАНС</b>                               | <b>1700</b> | <b>663048811</b>      | <b>602685456</b>      | <b>60363355</b> | <b>10%</b> |

- пассив баланса характеризуется отрицательной динамикой итоговой величины раздела «Капитал и резервы» на 8 692 881 тыс.руб (4 %);

- долгосрочные обязательства увеличились на 23 %, но и краткосрочные

обязательства так же увеличились на 14 %. Увеличение долгосрочных обязательств наряду с увеличением краткосрочных может привести к ухудшению финансового состояния предприятия.

На основании проведенного горизонтального анализа бухгалтерского баланса можно сделать анализ финансовой устойчивости ПАО «Ростелеком»

Далее произведем анализ ликвидности и платежеспособности предприятия.

Ликвидность – одна из важнейших характеристик финансового состояния предприятия, которая определяет возможность своевременно оплачивать долги, счета и является одним из показателей банкротства.

Ликвидность баланса выражается в степени покрытия обязательств организации его активами, срок превращения которых в деньги соответствует сроку погашения обязательств.

Ликвидность баланса достигается путём установления равенства между обязательствами предприятия и его активами.

Активы баланса группируются по превращению их во времени в денежную сумму.

Активы делятся:

Группа А1: Наиболее ликвидные активы:

- денежные средства и краткосрочные финансовые вложения

Группа А2: Быстро реализуемые активы:

- дебиторская задолженность;
- прочие оборотные активы.

Группа А3: Медленно реализуемые активы:

- запасы;
- НДС;
- долгосрочные финансовые вложения, которые нужно взять из

внеоборотных активов.

Группа А4: Труднореализуемые активы:

– внеоборотные активы, за исключением долгосрочных финансовых вложений.

Пассивы делятся:

Группа П1: Наиболее срочные обязательства:

- кредиторская задолженность;
- прочие краткосрочные обязательства.

Группа П2: Краткосрочные пассивы:

- краткосрочные кредиты и займы;
- оценочные обязательства.

Группа П3: Долгосрочные пассивы;

- долгосрочные кредиты и займы.

Группа П4: Постоянные пассивы:

- собственный капитал;
- доходы будущих периодов из 5 раздела.

Для анализа ликвидности баланса сопоставляются группы активов с одноимёнными группами пассивов.

Баланс считается абсолютно ликвидным если:  $A1 \geq П1$ ,  $A2 \geq П2$ ,  $A3 \geq П3$ ,  $A4 \leq П4$

Решение:

Активы:

1) Группа  $A1 =$  Денежные вложения (меньше 1 года) + Денежные средства:

- 2018 г. = 3 514 946 + 11 328 718 = 14 843 664 тыс. руб.;

- 2019 г. = 21 777 798 + 21 067 465 = 42 845 263 тыс. руб.

2) Группа  $A2 =$  Дебиторская задолженность + Прочие оборотные активы:

- 2018 г. = 57 659 044 + 964 649 = 58 623 693 тыс. руб.;

- 2019 г. = 51 632 768 + 1 549 482 = 53 182 250 тыс. руб.

3) Группа  $A3 =$  Запасы + НДС + Финансовые вложение (больше 1 года):

- 2018 г. = 7 131 701 + 142 762 150 = 149 893 851 тыс. руб.;

- 2019 г. = 7 826 546 + 143 082 758 = 150 909 304 тыс. руб.

4) Группа А4 = Внеоборотные активы – Финансовые вложения (больше 1 года):

- 2018 г. = 519 927 063 - 142 762 150 = 377 164 913 тыс. руб.;

- 2019 г. = 554 920 613 - 143 082 758 = 411 837 855 тыс. руб.

Пассивы:

1) Группа П1 = Кредиторская задолженность + Прочие обязательства:

- 2018 г. = 80 846 609 + 5 312 832 = 86 159 441 тыс. руб.;

- 2019 г. = 82 067 118 + 7 791 907 = 89 859 025 тыс. руб.

2) Группа П2 = Краткосрочные заёмные средства + Оценочные обязательства:

- 2018 г. = 42 367 211 + 16 267 328 = 58 634 539 тыс. руб.;

- 2019 г. = 42 539 290 + 23 258 444 = 65 797 734 тыс. руб.

3) Группа П3 = Досгосрочные заёмные средства:

- 2018 г. = 173 991 884 тыс. руб.;

- 2019 г. = 220 558 832 тыс. руб.

4) Группа П4 = Собственный капитал + Доходы будущих периодов:

- 2018 г. = 247 451 585 + 4 345 373 = 251 796 958 тыс. руб.;

- 2019 г. = 238 758 704 + 16 724 794 = 255 483 498 тыс. руб.

Платёжное изменение = Активы – Пассивы

1) Изменение Группа 1:

- 2018 г. = 14 843 664 - 86 159 441 = - 71 315 777 тыс. руб.;

- 2019 г. = 42 845 263 - 89 859 025 = - 47 013 762 тыс. руб.

2) Изменение Группа 2:

- 2018 г. = 58 623 693 - 58 634 539 = - 10 846 тыс. руб.;

- 2019 г. = 53 182 250 - 65 797 734 = - 12 615 484 тыс. руб.

3) Изменение Группа 3:

- 2018 г. = 149 893 851 - 173 991 884 = - 24 098 033 тыс. руб.;

- 2019 г. = 150 909 304 - 220 558 832 = - 69 649 528 тыс. руб.

4) Изменение Группа 4:

- 2018 г. = 377 164 913 - 251 796 958 = 125 367 955 тыс. руб.

- 2019 г. = 411 837 855 - 255 483 498 = 156 354 357 тыс. руб.

Таблица 8 - Платежность баланса

в тыс. руб.

| Актив | 2018        | 2019        | Пассив | 2018        | 2019        |
|-------|-------------|-------------|--------|-------------|-------------|
| A1    | 14 843 664  | 42 845 263  | П1     | 86 159 441  | 89 859 025  |
| A2    | 58 623 693  | 53 182 250  | П2     | 58 634 539  | 65 797 734  |
| A3    | 149 893 851 | 150 909 304 | П3     | 173 991 884 | 220 558 832 |
| A4    | 377 164 913 | 411 837 855 | П4     | 251 796 958 | 255 483 498 |

Сравним полученные результаты с системой неравенства.

Таблица 9 — Результаты анализа ликвидности бухгалтерского баланса ПАО «Ростелеком» за 2018-2019 гг.

| Норматив       | 2018 г         | 2019 г         | Комментарий  |
|----------------|----------------|----------------|--------------|
| $A_1 \geq П_1$ | $A_1 \leq П_1$ | $A_1 \leq П_1$ | Не выполнено |
| $A_2 \geq П_2$ | $A_2 \leq П_2$ | $A_2 \leq П_2$ | Не выполнено |
| $A_3 \geq П_3$ | $A_3 \geq П_3$ | $A_3 \geq П_3$ | Выполнено    |
| $A_4 \leq П_4$ | $A_4 \geq П_4$ | $A_4 \geq П_4$ | Не выполнено |

Из полученных данных следует, что баланс компании как на начало 2018 года так и на конец 2019 года не является ликвидным, т.к. не соблюдаются неравенства. Недостаточная ликвидность баланса говорит о кризисном состоянии.

Платёжеспособность – готовность организации погасить долги в случае предъявления требований о платежах со стороны всех кредиторов.

Для обобщения показателей финансовой устойчивости ПАО «Ростелеком» необходимо рассчитать частные коэффициенты ликвидности.

К относительным показателям, которые характеризуют платёжеспособность, относятся:

1) Коэффициент абсолютной ликвидности – показывает какая часть

долгосрочных обязательств может быть погашена за счёт имеющейся денежной наличности.

$$K_{\text{абс.л.}} = \frac{\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные финансовые вложения}}{\text{Кредиторская задолженность} + \text{Краткосрочные кредиты и займы}} \quad (1)$$

$$K_{\text{абс.л.}} 2018 = \frac{11328718 + 3514946}{80846609 + 42367211} = 0,12$$

$$K_{\text{абс.л.}} 2019 = \frac{21\,067\,465 + 21\,777\,798}{82\,067\,118 + 42\,539\,290} = 0,34$$

2) Коэффициент быстрой ликвидности – показывает в какой степени прогнозируемые возможности предприятия способствуют при своевременном расчёте с дебиторами.

$$K_{\text{быстр.л.}} = \frac{\text{Денежные средства} + \text{Краткосрочные финансовые вложения} + \text{Деб. задолженность} + \text{Прочие обязательства}}{\text{Кредиторская задолженность} + \text{Краткосрочные кредиты и займы}} \quad (2)$$

$$K_{\text{быстр.л.}} 2018 = \frac{11328718 + 3514946 + 57\,659\,044 + 5312832}{80846609 + 42367211} = 0,63$$

$$K_{\text{быстр.л.}} 2019 = \frac{21\,067\,465 + 21\,777\,798 + 51\,632\,768 + 7791907}{82\,067\,118 + 42\,539\,290} = 0,82$$

3) Коэффициент текущей ликвидности – характеризует в какой степени все краткосрочные обязательства обеспечены оборотными активами.

$$K_{\text{тек.л.}} = \frac{\text{Все оборотные активы}}{\text{Кредиторская задолженность} + \text{Краткосрочные кредиты и займы}} \quad (3)$$

$$K_{\text{тек.л.}} 2018 = \frac{82\,758\,393}{80846609 + 42367211} = 0,67$$

$$K_{\text{тек.л.}} 2019 = \frac{108\,128\,198}{82\,067\,118 + 42\,539\,290} = 0,86$$

Таблица 10 - Расчет показателей ликвидности ПАО «Ростелеком» за 2018-2019 гг.

| Наименование показателя              | 2018 | 2019 | Норматив |
|--------------------------------------|------|------|----------|
| 1 Коэффициент абсолютной ликвидности | 0,12 | 0,34 | 0,2-0,5  |
| 2 Коэффициент быстрой ликвидности    | 0,63 | 0,82 | 0,5-1    |
| 3 Коэффициент текущей ликвидности    | 0,67 | 0,86 | $\geq 2$ |

Рассчитанные показатели абсолютной и быстрой ликвидности находятся в рамках их нормативных значений и имеет тенденцию к росту. По рассчитанным частным показателям ликвидности можно сделать вывод, что предприятие является платежеспособным.

Связь структуры с ключевыми понятиями управления – его целями, функциями, процессом, механизмом функционирования, людьми и их полномочиями - свидетельствует о ее большом влиянии на все стороны работы организации. Именно поэтому менеджеры всех уровней уделяют огромное внимание принципам и методам формирования, выбору типа или комбинации видов структур, изучению тенденций в их построении и оценки их соответствия решаемым целям и задачам.

Рассматривая организационную структуру управления предприятием, необходимо отметить, что дублирования в структуре управления нет.

Система управления персоналом в организации включает определение целей и принципов управления персоналом, определение объекта и субъекта управления, реализацию общих функций управления и основных конкретных функций по управлению персоналом, определение методов и техники управления, а также подходов к определению эффективности управления персоналом. Система управления персоналом одна из подсистем в системе управления организацией, поэтому цели системы управления персоналом должны быть связаны не только с целями функционирования организации, но и с потребностями с работников компании. Система управления персоналом определяет кадровую политику организации – основные правила и принципы, регламентирующие взаимоотношения с персоналом в организации.

ПАО «Ростелеком» определяет и осуществляет результативные мероприятия по поддержанию связи с потребителем, касающиеся информации об услугах, запросов заказчика и обратной связи с потребителем. Настало время, когда поставщики услуг поняли, что путь их выживания и благополучия в рыночной среде – это создание продукции высокого качества, конкурентоспособной как на внутреннем, так и внешнем рынках.

Сегодня ПАО «Ростелеком» является не только одним из лидеров рынка услуг местной и дальней телефонной связи, но и безусловным лидером российского рынка Интернет-услуг. Суммарная емкость клиентских подключений Компании превышает 2,3 Тб/с, что кратно больше аналогичного показателя любой другой российской компании.

С 2012 года Компанией проведен ребрейдинг. Многие эксперты отмечают, что «брендом является не сам товар, а то, как его воспринимают потребители; это образ в потребительском сознании, имеющий определенное отношение к товару. Пять ценностей «Ростелекома» - Универсальность, Ответственность, Качество, Инновационность и Человечность - являются основой его имиджа. Лидерство и сила бренда Компании основаны на понимании потребностей и интересов людей, живущих в разных уголках России. Ценности, заложенные в основу бренда «Ростелеком» тесно переплетены с ценностями, которые разделяют большинство россиян. Эти ценности определяют уникальность ПАО «Ростелеком».

Бренд «Ростелекома» выражает уверенность в лидерстве на национальном рынке телекоммуникаций, стремление быть современной Компанией, универсальным оператором, предлагающим самые передовые услуги в области связи.

Фирменный знак в виде ленты, узнаваемый в разных уголках страны, однозначно говорит, что это – «Ростелеком».

Маркетинговая стратегия Благовещенского отделения филиала ПАО «Ростелеком» нацелена на сохранение и укрепление его положения ведущего оператора на региональном рынке, в том числе на:

- поддержание и увеличение числа абонентов на существующем рынке;
- разработку более гибкой ценовой политики для максимизации доходов и стимулирования роста трафика;

- более полную информированность клиентов о предоставляемых им услугах.

Для достижения поставленных задач филиал работает по следующим направлениям:

- проведение анализа рынка с целью выявления и сегментирования базы коммерческих клиентов;

- осуществление программы контроля за качеством обслуживания;

- в бюджете филиала должны выделяться дополнительные средства на

- проведение рекламной кампании в целях стимулирования услуг международной и междугородной связи.

### 2.3 Анализ внешней среды

Для проведения анализа внешней среды организации применяется такой маркетинговый инструмент как PEST-анализ, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

PEST - анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации представлен в таблице 11.

Таблица 11 - PEST - анализ ПАО «Ростелеком»

| Политика (P)   | Экономика (E)  |
|--|--|
| 1  | 2  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>-Возможность приватизации предприятия или его частей;</li> <li>-Подверженность решений руководителя предприятия мнению более высокого руководства;</li> <li>-Несовершенство государственной политики в области инвестирования;</li> <li>-Поддержка правительством конкурентов;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>-Динамика курсов валют;</li> <li>-Повышение доходов населения;</li> <li>-Экономический кризис в стране</li> </ul> |
| Социум (S)   | Технология (T)   |

| 1   | 2  |
|---|--|
| -Узкий региональный рынок труда.<br>Отсутствие на рынке специалистов нужной квалификации;<br>-Отток квалифицированных специалистов в масштабные города;<br>-Высокий уровень смертности мужчин в трудоспособном возрасте | -Широкое распространение средств автоматизации;<br>-Появление новых технологий, способных коренным образом перевернуть производство;<br>-Наличие незагруженных технологически эффективных мощностей; |

Как показывает PEST-анализ, наибольшую угрозу для ПАО «Ростелеком» представляют экономические факторы.

Для успешного анализа окружения организации методом SWOT важно уметь не только вскрывать угрозы и возможности, но и оценивать их в отношении важности и степени влияния на стратегию организации. Для оценки возможностей целесообразно применять метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (таблица 12).

Таблица 12 – Матрица возможностей

| Вероятность использования возможности | Влияние  |  |           |
|---------------------------------------|--|--|-----------|
|                                       | Сильное(С)   | Умеренное (У)  | Малое (М) |
| Высокая (В)                           | Мировая тенденция к увеличению потребности в услугах связи | Предоставление различных услуг связи на внутреннем рынке | -         |
| Средняя (С)                           | -  | Более глубокое проникновение на международный рынок      | -         |
| Низкая (Н)                            | -  | Открытие филиалов в отдаленных от города местностях      | -         |

Возможности, попадающие на поля ВС и ВУ имеют большое значение для организации, и их необходимо обязательно использовать. Возможность, попадающая на поле СМ, НУ практически не заслуживает внимания организации. Использовать возможность, попавшую на оставшееся поле, можно, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Похожую матрицу целесообразно составлять для оценки угроз (таблица

13). Сверху по горизонтали располагают возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, "легкие ушибы"). Слева по вертикали откладывают вероятность того, что угроза будет реализована (высокая, средняя, низкая).

Таблица 13 – Матрица угроз

| Вероятность реализации угрозы | Возможные последствия |                               |   |   |
|-------------------------------|-----------------------|-------------------------------|---|---|
|                               | Разрушение (Р)        | Критическое состояние (К)     | Тяжелое состояние (Т)                                 | "Легкие ушибы" (Л)                            |
| Высокая (В)                   |                       |                               |   | Большое количество имеющихся конкурентов;     |
| Средняя (С)                   |                       |                               | Увольнение ценных сотрудников по собственному желанию | Низкая покупательная способность населения РФ |
| Низкая (Н)                    |                       | Экономический кризис в стране |   |   |

Что касается угроз, находящихся на полях НК, СТ и ВЛ, то требуется внимательный и ответственный подход к их устранению, хотя при этом не ставится задача их устранения в первую очередь. Попавшая на поле НК угроза также не должна выпадать из поля зрения руководства организации. Необходимо внимательно отслеживать ее развитие.

Анализ внутренних и внешних сторон, возможностей и угроз ПАО «Ростелеком» проведем с помощью SWOT-анализа и представим в виде таблицы 14.

Таблица 14 - SWOT - анализ ОАО «Ростелеком»

| Возможности   | Сильные стороны  |
|---|--|
| 1   | 2  |
| 1. Предоставление различных услуг связи на внутреннем рынке<br>2. Более глубокое проникновение на международный рынок<br>3. Открытие филиалов в отдаленных от города местностях | 1. Монополист на рынке телекоммуникационных услуг<br>2. Разветвленная инфраструктура<br>3. Высокий уровень квалификации сотрудников ОАО «Ростелеком»<br>4. Широкий список потребителей (постоянных клиентов)<br>5. Спрос на предоставление услуги не зависит от времени года (круглый год) |

| 1  | 2   |
|--|---|
| Угрозы   | Слабые стороны  |
| 1. Большое количество имеющихся конкурентов;<br>2. Нестабильная политическая и экономическая обстановка. | 1. Отсутствие единой информационной системы<br>2. Увольнение опытных сотрудников по собственному желанию<br>3. Неэффективная работа менеджеров по работе с персоналом |

SWOT - анализ показывает, что услуги компании достаточно конкурентоспособны, так как предприятие обладает большим количеством сильных сторон.

#### 2.4 Анализ существующей стратегии управления персоналом ПАО «Ростелеком»

Динамика и структура движения трудовых ресурсов ОАО «Ростелеком» отражена в таблице 15.

Таблица 15 – Динамика и структура движения трудовых ресурсов

| Показатель                  | Численность рабочих на конец года за 2017 год | Удельный вес, % | Численность рабочих на конец года за 2018 год | Удельный вес, % | Численность рабочих на конец года за 2019 год | Удельный вес, % |
|-----------------------------|---|-----------------|---|-----------------|---|-----------------|
| Группы рабочих по возрасту: |   |                 |   |                 |   |                 |
| До 20 лет                   | 15  | 11              | 12  | 9               | 18  | 12              |
| 20 – 30 лет                 | 52  | 39              | 61  | 46              | 63  | 43              |
| 30 – 40 лет                 | 41  | 31              | 39  | 29              | 40  | 27              |
| 40 – 50 лет                 | 24  | 18              | 22  | 16              | 24  | 16              |
| Итого:                      | 132   | 100             | 134   | 100             | 148   | 100             |
| По полу:                    |   |                 |   |                 |   |                 |
| Мужчины                     | 67  | 51              | 67  | 49              | 79  | 53              |
| Женщины                     | 65  | 49              | 69  | 51              | 69  | 47              |
| Итого:                      | 132   | 100             | 136   | 100             | 148   | 100             |
| По образованию:             |   |                 |   |                 |   |                 |
| Незаконченное среднее       | 10  | 8               | 12  | 9               | 18  | 12              |
| Среднее, средне специальное | 90  | 68              | 92  | 68              | 97  | 66              |
| Высшее                      | 32  | 24              | 32  | 24              | 33  | 22              |
| Итого:                      | 132   | 100             | 136   | 100             | 148   | 100             |
| По трудовому стажу:         |   |                 |   |                 |   |                 |
| До 5 лет                    | 92  | 70              | 94  | 69              | 106   | 72              |
| 5 – 10 лет                  | 25  | 19              | 27  | 20              | 25  | 17              |
| 10 – 15 лет                 | 5   | 4               | 5   | 4               | 7   | 5               |
| 15 – 20 лет                 | 7   | 5               | 7   | 5               | 7   | 5               |
| Больше 20 лет               | 3   | 2               | 3   | 2               | 3   | 2               |
| Итого:                      | 132   | 100             | 136   | 100             | 148   | 100             |

Для оценки существующей кадровой стратегии произведем анализ трудового коллектива компании (таблица 15). Коллектив компании является молодым, и, хотя большую часть его составляют мужчины, распределение полов по количеству приемлемо Средний возраст сотрудников ОАО «Ростелеком» – 25 лет, средний стаж работы в занимаемой должности 2 – 3 года. Средний возраст руководящего персонала 30 лет.

Большинство сотрудников имеют среднее специальное образование, что подтверждается данными возрастной структуры. Персонал обладает достаточным уровнем образования для успешного выполнения обязанностей. Коэффициенты движения персонала приведены в таблице 16.

Значительная доля сотрудников с неоконченным высшим образованием является прекрасной базой для дальнейшего карьерного продвижения после получения полного высшего образования, на основе опыта работы и результатов работы.

Таблица 16 – Динамика движения персонала ПАО «Ростелеком» за период 2017 – 2019 гг.

| Показатель                         | Значение показателя, чел. |         |         | Абсолютное отклонение, чел. |                 | Темп роста показателя, % |                 |
|------------------------------------|---------------------------|---------|---------|-----------------------------|-----------------|--------------------------|-----------------|
|                                    | 2017 г.                   | 2018 г. | 2019 г. | 2018 / 2017 гг.             | 2019 / 2018 гг. | 2018 / 2017 гг.          | 2019 / 2018 гг. |
| Наличие работников всего           | 132                       | 134     | 148     | 2                           | 14              | 101,52                   | 110,45          |
| Принято работников всего           | 50                        | 64      | 67      | 14                          | 3               | 128,00                   | 104,69          |
| Выбыло работников всего            | 48                        | 52      | 69      | 4                           | 17              | 108                      | 133             |
| Коэффициент по приему, %           | 37,88                     | 47,76   | 45,27   | 9,88                        | -2,49           | 126,09                   | 94,78           |
| Коэффициент по выбытию, %          | 36,36                     | 38,81   | 46,62   | 2,44                        | 7,82            | 106,72                   | 120,14          |
| Коэффициент по текучести кадров, % | 0,36                      | 0,39    | 0,47    | 0,02                        | 0,08            | 106,72                   | 120,14          |

Из приведенных данных видно, что на предприятии высокие коэффициенты текучести кадрового состава, что обусловлено приемом на работу в отделы обслуживания и продаж студентов, получающим высшее образование, которые рассматривают данный вид деятельности как временную.

Построение карьеры на данном предприятии молодым специалистам не

выгодно, в следствии низкой оплаты труда (средняя заработная плата в компании для работников обслуживания клиентов составляет 22 – 25 тыс. руб.), что достаточно для временного заработка, но слишком мало для дохода в период становления.

Для предприятия данной отрасли с высокой наукоёмкостью выгоден стабильный кадровый состав для сокращения издержек на обучение персонала.

В данный момент предприятие придерживается в управлении персоналом стратегии «лидерства в издержках». Движение личного состава: прием, перемещение, увольнение работников оформляется приказами руководителя предприятия, с согласия которого в коллектив принимаются (увольняются) работники.

Согласно Положения об оплате труда работников в ПАО «Ростелеком» тарифная ставка, количество отработанных часов являются исходными моментами при определении величины оплаты труда каждого работника. То есть на предприятии существует повременно-премиальная система оплаты труда.

Фонд оплаты труда на предприятии формируются следующим образом: ежемесячно составляется штатное расписание с указанием должностей, окладов и количества человек (ставок) в ПАО «Ростелеком», далее оклад умножают на ставку и суммируют.

На предприятии установлена рабочая неделя продолжительностью 40 часов для работников с нормальными условиями труда. С учетом действующих норм трудового законодательства установлен ежегодный оплачиваемый отпуск продолжительностью 21 календарный день.

Вопросы применения форм, систем и размеров труда, материального стимулирования, выплат вознаграждений, доплат, надбавок и индексации заработной платы рассматривает и утверждает директор в ПАО «Ростелеком», предварительно согласовав их с профсоюзным комитетом в ПАО «Ростелеком».

Заработная плата работнику начисляется за выполненную работу, исходя из должностных окладов. На основе ЕТС обеспечивается дифференциация окладов в зависимости от категории работников, стажа и других факторов.

В ПАО «Ростелеком» также установлены надбавки к окладам за высокую производительность, дополнительный объем работы, культуру и качество обслуживания покупателей и т.д.

Кроме выплаты заработной платы работники компании могут получать различного рода премии на основании Положения о премировании.

Организационная структура ПАО «Ростелеком» является линейной.

Таким образом задача правильной организации заработной платы и стимулирования труда в ПАО «Ростелеком» сводится к обеспечению материальной заинтересованности торговых работников в достижении наилучших результатов работы, и в первую очередь в росте товарооборота, при высокой культуре торгового обслуживания населения, повышении производительности труда и эффективности торговли, ускорении научно-технического прогресса, улучшении использования трудовых и материальных ресурсов. В том случае, если работники заинтересованы в получении наилучшего результата своей деятельности, их работа будет эффективнее, а соответственно, они будут вознаграждены за свой труд.

Проблема мотивации и стимулирования поведения является важнейшей в организации любого типа.

Формы и системы оплаты труда создают на всех уровнях хозяйствования материальную основу развития человеческого капитала, рационального использования рабочей силы и эффективного управления персоналом. Вознаграждение за труд или компенсация работникам затрачиваемых умственных, физических или предпринимательских усилий играет существенную роль в привлечении трудовых ресурсов на предприятие, в мотивировании, использовании и сохранении необходимых специалистов в организации или фирме.

Задача правильной организации заработной платы и стимулирования труда в ПАО «Ростелеком» сводится к обеспечению материальной заинтересованности торговых работников в достижении наилучших результатов работы, и в первую очередь в росте товарооборота, при высокой культуре торгового обслуживания

населения, повышении производительности труда и эффективности торговли, ускорении научно-технического прогресса, улучшении использования трудовых и материальных ресурсов. В том случае, если работники заинтересованы в получении наилучшего результата своей деятельности, их работа будет эффективнее, а соответственно, они будут вознаграждены за свой труд.

Нормативными документами организации определены заработные платы, надбавки, премии и иные материальные выплаты, которые стимулируют сотрудников на качественную добросовестную работу.

У всех сотрудников организации повременная форма оплаты труда, что дает гарантию каждому сотруднику в обеспечении себя.

Как было сказано выше, основными проблемами с персоналом являются следующие: высокая текучесть кадрового состава, в связи с приёмом на работу в отделы обслуживания и продаж студентов, получающим высшее образование, которые рассматривают данный вид деятельности как временную, а также незаинтересованность работников в получении наилучшего результата своей деятельности, и как следствие, низкая эффективность работы сотрудника.

### 3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПАО «РОСТЕЛЕКОМ»

#### 3.1 Выбор альтернативной стратегии

Для определения направлений совершенствования стратегии развития персонала необходимо определить наиболее подходящую для данного предприятия.

Лицом, принимающим решение, в данном случае является руководитель ПАО «Ростелеком».

В соответствии с таблицей 1 приведенной в пункте 1.1 данной работы проанализируем имеющиеся альтернативы.

На данный момент компания придерживается стратегии «лидерство в издержках», которая позволяет экономить на постоянных затратах и сдерживать рост заработной платы. Из приведенного анализа следует, что выбранная стратегия направлена на стимулирование производительности труда, но, как доказано в ходе анализа, при длительном использовании данной стратегии происходит адаптация персонала, стратегия становится не эффективной.

Для разработки альтернативных стратегий используем метод сценариев.

Альтернатива «А» - «Стратегия инноваций», которая предполагает привлечение и удержание высококвалифицированных людей со склонностью к инновационным действиям и хорошим послужным списком в области инноваций. Но на данном этапе у компании недостаточно средств, чтобы удержать высококвалифицированных специалистов.

Альтернатива «Б» - «Стратегия качества», которая подразумевает тщательный отбор персонала при приеме в коллектив компании. На данном этапе развития ПАО «Ростелеком» данная стратегия наилучшим образом увязывается с целью и миссией компании. Данная стратегия позволит повысить удовлетворенность всех заинтересованных сторон в деятельности организации.

Альтернатива «В» - «Оставить всё как есть», то есть продолжать придерживаться стратегии «лидерство в издержках». Далее эту альтернативу

следует рассматривать лишь в качестве примера, так как бездействие не приведет нас к достижению желаемого результата и только ухудшит положение дел.

Далее разработаем систему критериев для оценки предложенных альтернатив совершенствования стратегии развития персонала:

1) За основу оценочной системы будет взят целевой критерий: какая из альтернатив позволит нам достичь желаемых результатов с наибольшей степенью вероятности?

2) Финансовый критерий: какая из альтернатив наименее затратна (требует минимум финансовых вложений) в реализации? Какая из альтернатив принесет максимум денежных средств в учреждение? Данный критерий особенно важен, так как финансовые средства учреждения ограничены.

3) Временной критерий: какая из альтернатив позволит достигнуть цели за наименьший промежуток времени?

4) Риски: какая из альтернатив несет в себе минимум рисков для учреждения в реализации?

5) Легкость в реализации: какая из альтернатив наименее затруднительна в реализации? Реализация какой из альтернатив требует от персонала минимум усилий? Реализация какой из альтернатив может быть совмещена работниками с основной деятельностью с минимальным для нее ущербом?

Проведем оценку альтернатив по выработанной матрице критериев в таблице 1 (наивысший балл – 5 – максимальное соответствие критерию, минимальный – 1).

Таблица 17 – Оценка альтернатив

| Критерий              | Вес | Оценка альтернативных вариантов |         |         |
|-----------------------|-----|---------------------------------|---------|---------|
|                       |     | А                               | Б       | В       |
| Целевой критерий      | 1,0 | 4/4                             | 5/5     | 2/2     |
| Финансовый критерий   | 0,9 | 3/2,7                           | 4/3,6   | 5/4,5   |
| Временной критерий    | 0,7 | 1/0,7                           | 4/2,8   | 4/2,8   |
| Минимум рисков        | 0,4 | 4/1,6                           | 5/2     | 4/1,6   |
| Легкость в реализации | 0,5 | 2/1                             | 5/2,5   | 3/1,5   |
| ИТОГО                 |     | 14/10                           | 23/15,4 | 18/12,4 |

Исходя из таблицы, можно сделать вывод о том, что наиболее выгодной и привлекательной является альтернатива «Б» - «Стратегия качества», которая предполагает тщательный отбор персонала при приеме в коллектив компании.

Она будет способствовать развитию стратегической способности и обеспечению поощрения и условий для увеличения инновационных качеств, обеспечению финансовыми стимулами и вознаграждению за успешные инновации.

### **3.2 Разработка стратегического плана ПАО «Ростелеком»**

Для более эффективной политики управления персоналом в организации ПАО «Ростелеком» необходимо внести существенные изменения в практику управления персоналом, в первую очередь создать службу управления персоналом, которая бы смогла проводить кадровую работу в соответствии со стратегией развития организации в современных условиях.

По итогам работы выделим основные мероприятия по развитию трудового потенциала в организации ПАО «Ростелеком»:

- создание службы управления персоналом;
- наем коуч-тренера;
- организация проведения тренингов по совершенствованию процесса подбора персонала.

В таблице 18 укажем наименование мероприятия, срок реализации, контрольную точку (начало проведения мероприятий запланировано на 9 января 2021г.), ответственных лиц и результат мероприятий.

Таблица 18 - План по развитию трудового потенциала

| Мероприятие                           | Срок реализации (количество дней) | Контрольная точка | Ответственный              | Результат   |
|---------------------------------------|-----------------------------------|-------------------|----------------------------|---|
| <i>1</i>                              | <i>2</i>                          | <i>3</i>          | <i>4</i>                   | <i>5</i>  |
| Создание службы управления персоналом | 09.01.21-16.01.21                 | 12.01.21          | Руководитель отдела кадров | Консолидация специалистов по подбору персонала отделов предприятия. |

| <i>1</i>   | <i>2</i>          | <i>3</i> | <i>4</i>                                | <i>5</i>   |
|--|-------------------|----------|---|--|
| Наем коуч-тренера  | 18.01.21-10.02.21 | 29.01.21 | Главный менеджер по работе с персоналом | Обеспечение потребности предприятия в специалисте по обучению сотрудников службы управления персоналом |
| Аренда аудитории в бизнес-центре   | 11.02.21-12.02.21 | 12.02.21 | Главный менеджер по работе с персоналом | Обеспечение потребности в комфортных условиях для проведения тренинга                                  |
| Покупка сопутствующих материалов   | 13.02.21-16.02.21 | 13.04.21 | Главный менеджер по работе с персоналом | Обеспечение материалами для проведения тренинга  |
| Организация проведения тренингов по совершенствованию процесса подбора кадров. | 17.02.21-20.02.21 | 28.02.21 | Главный менеджер по работе с персоналом | Совершенствование процесса подбора кадров  |

В результате предложенных мероприятий по развитию трудового потенциала в организации ПАО «Ростелеком» будут созданы условия для высокопроизводительного труда, высокого уровня его организованности, мотивированности, самодисциплины, у работников выработается привычка к взаимодействию и сотрудничеству.

Итак, описав основные элементы разрабатываемой стратегии развития персонала, оценим социально-экономический эффект от ее внедрения.

### **3.3 Экономическое обоснование стратегии**

Затраты на организацию мероприятий, предусмотренных при реализации разработанной стратегии представлена в таблице 19.

Таблица 19 – Расходы на реализацию мероприятий

| Статьи затрат        | Денежные потоки, тыс. руб. |
|----------------------|----------------------------|
| <i>1</i>             | <i>2</i>                   |
| Обучение сотрудников |                            |

## Продолжение таблицы 19

| <i>1</i>  | <i>2</i>                 |
|---|--------------------------|
| Стоимость работы коучинг-тренера                    | 30 (или 120 в год)       |
| Аренда аудитории                                    | 5 (или 20 в год)         |
| Сопутствующие материалы                             | 1.5 (или 6 в год)        |
| Организация отбора сотрудников при приеме на работу |                          |
| Доплата сотрудникам кадрового отдела (6 чел.)       | 60 в месяц или 720 (год) |
| ИТОГО, в год  | 866                      |

Проведение обучения предполагается 4 раза в год, т.к. по оценкам специалистов эффективность тренинга снижается в течении трех месяцев, далее требуется дополнительный коучинг. Следовательно, затраты на обучение в течении года составят 866 000 рублей.

Эффективность специалистов, после прохождения тренинга повышается на 30 % (по наблюдениям специалистов компании ПАО «Ростелеком»). Следовательно, объем продаж будет увеличиваться на 30 % ежегодно.

Далее рассмотрим прогноз продаж организации (таблица 20).

Таблица 20 – Прогноз продаж ПАО «Ростелеком»

| Показатели   | Период  |         |         |
|--|---------|---------|---------|
|  | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. |
| Объем продаж в натуральном выражении, кол-во услуг | 0,29    | 0,36    | 0,45    |
| Цена 1 единицы, руб.                               | 1100    | 1150    | 1200    |
| Выручка от реализации, млрд руб.                   | 320,2   | 416,2   | 541,1   |
| ИТОГО общие поступления                            | 320,2   | 416,2   | 541,1   |

Мероприятия, направленные на развитие персонала, будут внедряться с 2021 года. Как было сказано выше, объем продаж будет увеличиваться ежегодно на 30 %, следовательно, выручка также будет иметь тенденцию к росту и в 2022 году составит 416,2 млрд руб., а в 2023 541,1 млрд руб.

Далее представим бюджет прибылей/убытков ПАО «Ростелеком» от реализации мероприятий в таблице 21.

Таблица 21 – Бюджет прибылей/убытков

| Показатели                        | Период  |         |         |
|-----------------------------------|---------|---------|---------|
|                                   | 2021 г. | 2022 г. | 2023 г. |
| Общие поступления, млрд. руб.     | 320, 2  | 416, 2  | 541, 1  |
| Общие текущие затраты, руб.       | 866 000 | 866 000 | 866 000 |
| Прибыль от реализации, млрд. руб. | 320, 19 | 416, 19 | 541, 09 |
| Балансовая прибыль, млрд руб.     | 320, 19 | 416, 19 | 541, 09 |
| Чистая прибыль, млрд руб.         | 320, 19 | 416, 19 | 541, 09 |

Общие поступления равны выручке предприятия, и составляют 320,2 млрд. руб., 416,2 млрд. руб. и 541,1 млрд. руб. в 2021, 2022 и 2023 годах соответственно. Прибыль от реализации равна разнице между общими поступлениями и общими текущими затратами. Наблюдается положительная динамика показателей прибыли.

На следующем этапе рассчитаем денежный поток по каждому из временных периодов. Одной из ключевых задач оценки денежных потоков является расчет ставки дисконтирования, в нашем случае она составляет 25 %. И была получена по следующей формуле:

$$\text{Ставка дисконтирования} = \text{Безрисковая ставка} + \text{Премия за риск}, \quad (4)$$

За безрисковую ставку была взята ключевая ставка ЦБ РФ. Ключевая ставка ЦБ РФ на настоящий момент составляет 15% и премия за риски (производственные, технологические, инновационные и др.) была рассчитана экспертно на уровне 10%.

Далее рассчитаем коэффициент дисконтирования по формуле:

$$k_d = \frac{1}{(1+r)^i}, \quad (5)$$

где  $r$  - ставка дисконта;

$i$  – временной период.

Коэффициент необходим для приведения потенциальной доходности к текущей стоимости. Для этого значение коэффициента перемножается на значение потоков. Далее рассчитаем непосредственно DCF – дисконтированный денежный поток по формуле:

$$DCF = \sum_{i=1}^N \frac{CF_i}{(1+r)^i}, \quad (6)$$

где CF –денежные потоки во временные периоды

i, n – число периодов, в которых поступают финансовые потоки.

Результаты расчетов представим в виде таблицы 22.

Таблица 22 – Расчет дисконтированного денежного потока.

| Период, год | Денежный доход  | Денежный расход | Денежный поток, CF | Дисконтированный денежный поток, DCF |
|-------------|-----------------|-----------------|--------------------|--------------------------------------|
| 2021        | 320 200 000 000 | 866 000         | 320 199 134 000    | 256 159 307 200                      |
| 2022        | 416 200 000 000 | 866 000         | 416 199 134 000    | 266 367 445 760                      |
| 2023        | 541 099 134 000 | 866 000         | 541 099 134 000    | 277 042 756 608                      |
|             |                 |                 |                    | 550 231 028 620                      |

Положительная величина дисконтированного денежного потока, который составил 550,2 млрд. руб., свидетельствует о привлекательности данной стратегии и возможности последующего анализа ее перспективности.

Основным экономическим эффектом от внедрения гибкой системы оплаты труда также ожидается рост производительности труда на 30 %.

Однако внедрение гибкой системы оплаты труда повысит расходы на заработную плату, в том числе расходы на заработную плату работникам отдела по управлению персоналом за вменение дополнительных обязанностей. Положительным экономическим эффектом также является сокращение потерь от текучести кадров. Общий уровень текучести кадров снизится на 3 %. Из таблицы 16 видим, что в результате реализации мероприятий по стабилизации персонала в ПАО «Ростелеком» чистая прибыль предприятия уже в 2022 году увеличится

на 96 млрд. руб. и составит 416,2 млрд. руб.

В следующей таблице 23, представлена характеристика основных социально-экономических результатов, которые будут получены после внедрения мероприятий по развитию персонала в ПАО «Ростелеком».

Улучшение социальных показателей проявляется в повышении удовлетворенности работников материальным вознаграждением, условиями труда, условиями самовыражения, социально-психологическим климатом в коллективе. Основным экономическим эффектом является рост производительности труда, снижение текучести кадров.

Таблица 23 – Характеристика социально-экономических результатов внедрения мероприятий по развитию персонала организации

| Область формирования          | Социальный результат   | Показатели социальной эффективности  | Экономический результат       |
|-------------------------------|--|--|-------------------------------|
| 1                             | 2  | 3  | 4                             |
| Развитие персонала            | Повышение содержательности труда   | Увеличение удельного веса работников со смежными профессиями                               | Рост производительности труда |
|                               | Обеспечение согласованности целей работников и администрации при управлении карьерой | Снижение уровня текучести  |                               |
| Мотивация поведения персонала | Обеспечение связи между результативностью труда и вознаграждением                    | Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение системой вознаграждения     | Рост производительности труда |
|                               | Обеспечение возможностей личного развития работников                                 | Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение трудом                      |                               |
|                               | Формирование чувства причастности  | Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение условиями для самовыражения |                               |
| Социальное развитие           | Повышение разнообразия удовлетворенных потребностей персонала                        | Повышение удельного веса работников, выражающих удовлетворение социально-                  | Рост производительности труда |

|                        |  |                          |   |
|------------------------|--|--------------------------|---|
|                        |  | психологическим климатом |   |
| Продолжение таблицы 24 |  |                          |   |
|                        | 2  | 3                        | 4 |
|                        | Формирование благоприятного социально-психологического климата   |                          |   |
|                        | Обеспечение механизма обратной связи с потребителями и обществом |                          |   |
|                        | Улучшение условий домашнего быта                                 |                          |   |

Внедрение данного мероприятия дает значительный социально - психологический эффект: усиливается мотивация работников к росту трудовой активности, личность реализует моральные, материальные и физические потребности. Организация приобретает заинтересованных в профессиональном росте работников, подготовленных, высококвалифицированных специалистов, разделяющих цели организации.

Рекомендации по внедрению методик оценки персонала позволяют оценить критерии достижения результатов труда (критерии профессионального поведения), повысить эффективность и упростить процедуру оценки, а также повысить заинтересованность работников в производительном труде.

Таким образом, рост социальных и экономических показателей от внедрения мероприятий по стабилизации персонала предприятия показывает, что они являются эффективными как в экономическом, так и социальном плане.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление персоналом, как одна из функций менеджмента организации, может также рассматриваться как часть стратегического управления. Кадровая политика организации является производной от стратегии организации, а ее характеристики зависят от направлений стратегического менеджмента, осуществляемого в организации.

Сущность стратегического управления состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в долгосрочной перспективе в условиях нестабильной внешней среды.

На данный момент существует широкий выбор стратегий развития персонала. При выборе стратегического направления развития необходимо учитывать специфику предприятия, динамику экономических показателей. Главным критерием выбора стратегии развития персонала является ее увязка с миссией организации и ее целями.

Публичное акционерное общество междугородной и международной электрической связи «Ростелеком» (г. Благовещенск). Является филиалом ОАО «Ростелеком».

Основой телекоммуникационного бизнеса макрорегионального филиала является собственная высокотехнологичная цифровая магистральная транспортная сеть общей протяженностью около 20 тысяч километров, охватывающая все муниципальные образования Дальнего востока.

Миссией организации является предоставление потребителям качественных услуг в Амурской области и регионах Дальнего Востока.

Общее количество абонентов компании за 2019 год увеличилось на 4 тыс. человек и составило 257 тыс. чел. по городу Благовещенску и Благовещенскому району.

Структура организации является логическим соотношением

функциональных зон и уровней управления, используемых для достижения целей организации. В структуре правления Дальневосточного отделения филиала ПАО «Ростелеком» наблюдается функциональный подход к построению структуры организации, т. е. каждый из отдельных элементов организации имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности.

ПАО «Ростелеком» определяет и осуществляет результативные мероприятия по поддержанию связи с потребителем, касающиеся информации об услугах, запросов заказчика и обратной связи с потребителем. Настало время, когда поставщики услуг поняли, что путь их выживания и благополучия в рыночной среде – это создание продукции высокого качества, конкурентоспособной как на внутреннем, так и внешнем рынках.

В данный момент предприятие придерживается в управлении персоналом стратегии «лидерства в издержках» которая позволяет экономить на постоянных затратах и сдерживать рост постоянной заработной платы. Из приведенного анализа следует, что выбранная стратегия направлена на стимулирование производительности труда, но, как доказано в ходе анализа, при длительном использовании данной стратегии происходит адаптация персонала, стратегия становится не эффективной.

Наиболее подходящая для данной отрасли является «стратегия качества», которая предполагает привлечение и удержание высококвалифицированных людей со склонностью к инновационным действиям и хорошим послушным списком в области инноваций. Но на данном этапе у компании недостаточно средств, чтобы удержать высококвалифицированных специалистов.

В работе доказано, что при реализации предложенной стратегии рост производительности труда должен составить не менее 3 процентов от уровня 2019 года. Положительным экономическим эффектом также является сокращение потерь от текучести кадров. Общий уровень текучести кадров снизится на 3 %. Из таблицы видим, что в результате реализации проекта по стабилизации персонала в ПАО «Ростелеком» чистая прибыль предприятия увеличится на 61,74 млн. руб.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 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.
- 2 Антонец В. А., Бедный Б. И. Инновационный менеджмент. Учебник и практикум для СПО. — М.: Юрайт. 2018. - 304 с.
- 3 Башанкаев Б. Н., Морозов П. Е., Рустамов Б. Е. Актуальные проблемы правового регулирования управления медицинским персоналом и пути их решения в современных условиях. Учебное пособие. – М.: Проспект. 2020. - 160 с.
- 4 Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Менеджмент. Задания, тесты, кейсы. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. - 208 с.
- 5 Боголюбов В. С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве. Учебник для СПО. — М.: Юрайт. 2020. - 294 с.
- 6 Винокур М. Е. Организация производства и менеджмент. Учебно-методический комплекс. — М.: Проспект. 2020. - 168 с.
- 7 Горленко О. А., Ерохин Д. В., Можаяева Т. П. Управление персоналом. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. - 250 с.
- 8 Грабауров В.А. Менеджмент на транспорте. Учебное пособие. — М.: Высшэйшая школа. 2015. - 288 с.
- 9 Грибов В. Д. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. 224 с.
- 10 Дашкова И. А., Ткаченко И. В., Захарченко Н. С. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений. — М.: Юрайт. 2020. - 276 с.
- 11 Жуков П. Е., Лукасевич И. Я. Международный финансовый менеджмент. Учебник. — М.: КноРус. 2020. - 210 с.
- 12 Заздравных А. В., Казаков С. П., Коро Н. Р. Маркетинг-менеджмент.

Учебник и практикум. — М.: Юрайт. 2018. - 380 с.

13 Зельдович Б. З. Менеджмент в медиаиндустрии. Учебник для СПО. — М.: Юрайт. 2019. - 294 с.

14 Зуб А. Т. Теория менеджмента. Учебник для бакалавров. — М.: Питер. 2020. - 672 с.

15 Исаева О. М., Припорова Е. А. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. — М.: Юрайт. 2019. - 168 с.

16 Карпов А. В. Психология менеджмента. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. - 482 с.

17 Кибанов А. Я., Ивановская Л. В. Кадровая политика и стратегия управления персоналом. Учебно-практическое пособие. — М.: Проспект. 2020. - 64 с.

18 Клыков М. С., Спиридонов Э. С., Рукин М. Д., Менеджмент. — М.: Ленанд. 2017. - 312 с.

19 Коргова М. А. Менеджмент. Управление организацией. — М.: Юрайт. 2019. - 198 с.

20 Коротков Э. М., Приходько В. И., Иванова Т. Ю. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент. Учебник. — М.: Юрайт. 2017. - 332 с.

21 Ксенофонтова Х. З. Корпоративный менеджмент. Учебник. — М.: КноРус. 2020. - 314 с.

22 Литвин Ю. И., Литвин И. Ю., Харисова Р. Р. Проектный менеджмент. Теория и практика. Учебное пособие и практикум для бакалавриата. — М.: Прометей. 2020. - 240 с.

23 Лифиц И. М., Жукова Ф. А., Николаева М. А. Товарный менеджмент. Учебник для СПО. — М.: Юрайт. 2017.- 406 с.

24 Маслова В. М. Управление персоналом. Учебник и практикум для СПО. — М.: Юрайт. 2019. - 432 с.

25 Мардас А. Н., Гуляева О. А. Теория менеджмента. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. - 288 с.

- 26 Мардас А. Н., Гуляева О. А., Кадиев И. Г. Стратегический менеджмент. Учебник и практикум для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. - 176 с.
- 27 Маслова Е. Л. Теория менеджмента. Практикум. — М.: Дашков и Ко. 2019. - 158 с.
- 28 Мелёхин А. В. Менеджмент физической культуры и спорта. Учебное пособие для СПО. — М.: Юрайт. 2019. - 480 с.
- 29 Менеджмент. Учебник для СПО / ред. Кузнецов Ю. В. — М.: Юрайт. 2019. - 448 с.
- 30 Михненко П. А. Теория менеджмента. — М.: Издательский дом Университета "Синергия". 2018. - 518 с.
- 31 Мотышина М. С., Большаков А. С., Михайлов В. И. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме. Учебник для академического бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. - 282 с.
- 32 Овчаренко Н. А. Основы экономики, менеджмента и маркетинга. Учебник для бакалавров. — М.: Дашков и Ко. 2020. - 162 с.
- 33 Олдмиксон А. И., Любимова Т. Н., Луговая А. А. Английский язык для профиля "Менеджмент в спорте". Учебное пособие. — М.: Прометей. 2019. - 122 с.
- 34 Петров А. Н. Менеджмент. Учебник для академического бакалавриата. В 2-х частях. Часть 1. — М.: Юрайт. 2019. - 350 с.
- 35 Петров А. Н. Менеджмент. Учебник для академического бакалавриата. В 2-х частях. Часть 2. — М.: Юрайт. 2019. - 300 с.
- 36 Петрова Е.А., Фокина Е.А. Информационный менеджмент. — М.: ЭБС Лань. 2019. 144 с.
- 37 Пищулов В. М. Менеджмент в сервисе и туризме. Учебное пособие. — М.: Инфра-М. 2019. - 284 с.
- 38 Плахотникова М. А., Вертакова Ю. В. Информационные технологии в менеджменте. Учебник и практикум для прикладного бакалавриата. — М.: Юрайт. 2019. - 326 с.

- 39 Рассохина Т. В. Менеджмент туристских дестинаций. Учебник и практикум для вузов. — М.: Юрайт. 2019. - 210 с.
- 40 Рассохина Т. В. Организация туристской индустрии. Менеджмент туристских дестинаций. Учебник и практикум. — М.: Юрайт. 2020. - 210 с.
- 41 Резник С. Д., Игошина И. А. Карьерный менеджмент. Учебное пособие. — М.: Инфра-М. 2016. - 240 с.
- 42 Романова Ю. Д. Информационные технологии в менеджменте (управлении). Учебник и практикум для СПО. — М.: Юрайт. 2019. - 478 с.
- 43 Романова Ю. Д., Вокина С. Г., Герасимова В. Г. Информационные технологии в менеджменте (управлении). Учебник и практикум. — М.: Юрайт. 2020. - 412 с.
- 44 Романова Ю. Д., Музычкин П. А., Меламуд М. Р. Информационные технологии в менеджменте (управлении). Учебник и практикум. — М.: Юрайт. 2019. - 412 с.
- 45 Самыгин С. И., Узунов В. В., Карташевич Е. В. Организация научно-исследовательской и педагогической деятельности в области управления персоналом. Учебное пособие для вузов. — М.: Юрайт. 2019. - 283 с.
- 46 Столяров С. А. Менеджмент в здравоохранении. Учебник. — М.: Юрайт. 2019. - 764 с.
- 47 Суминова Т. Н. Арт-менеджмент. Теория и практика. Учебник. — М.: Академический проект: Трикста. 2020. - 656 с.
- 48 Сысоева Е. Ф., Барабанов А. И., Гаврилова А. Н. Финансовый менеджмент. Учебное пособие. — М.: КноРус. 2020. - 498 с.
- 49 Чуваткин П. П., Горбатов С. А. Управление персоналом гостиничных предприятий. Учебник. — М.: Юрайт. 2020. - 280 с.
- 50 Этенко В. П. Менеджмент в архитектуре. Основы методики управления архитектурным проектом. — М.: Ленанд. 2020. - 222 с.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом

Таблица 1 – Взаимосвязь стратегии организации и стратегии управления персоналом

| Тип стратегии организации  | Стратегия управления персоналом  | Составляющие стратегии управления персоналом  |
|--|--|---|
| Предпринимательская стратегия<br>Принимают проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсное удовлетворение всех требований заказчика. В центре внимания - быстрое осуществление ближайших мер, даже без соответствующей проработки                                  | Поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не боящихся ответственности. Важно, чтобы ведущие сотрудники не менялись                        | Отбор и расстановка персонала: поиск людей, способных идти на риск и доводить дело до конца.<br>Вознаграждения: на конкурентной основе, беспристрастные, по возможности удовлетворяющие вкусам работника. Оценка: основывается на результатах, не слишком жесткая.<br>Развитие личности: неформальное, ориентированное на наставника.<br>Планирование перемещений: в центре - интерес служащих. Подбор рабочего места, соответствующего интересам работника |
| Стратегия динамического роста<br>Степень риска меньшая.<br>Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего.<br>Политика организации и процедуры фиксируются письменно, поскольку они здесь необходимы и для более строгого контроля, и как основа дальнейшего развития организации | Сотрудники должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью в изменяющихся условиях, быть проблемно-ориентированными и работать в тесном сотрудничестве с другими.  | Отбор и расстановка персонала: поиск гибких и верных людей, способных рисковать. Вознаграждения: справедливые. Оценка: основывается на четко оговоренных критериях. Развитие личности: акцент на качественном росте уровня и области деятельности.<br>Планирование перемещений: учитываются реальные сегодняшние возможности и разнообразные формы служебного продвижения.  |
| Стратегия прибыльности<br>В центре внимания - сохранение существующего уровня прибыли. Усилия, требующие финансовых затрат, скромные, возможно даже прекращение найма. Управленческая система хорошо развита, действует обширная система различного рода процедурных правил                                  | Ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала, сроки - кратковременные, результаты - при относительно низком уровне риска и минимальном уровне организационной закреплённости сотрудников | Отбор и расстановка персонала: чрезвычайно жесткие. Вознаграждения: основываются на заслугах, старшинстве и внутриорганизационных представлениях о справедливости. Оценка: узкая, ориентированная на результат, тщательно продуманная. Развитие личности: акцент на компетентность в области поставленных задач, эксперты - в узкой области   |
| Ликвидационная стратегия<br>Продажа активов, устранение возможностей убытков, в будущем - сокращение персонала. Почти или вовсе не уделяется внимание попытке спасти предприятие, поскольку ожидается дальнейшее падение прибыли   | Ориентирована на потребность в работниках на короткое время, узкой ориентации, без большой приверженности организации  | Набор маловероятен из-за сокращения персонала. Оплата: основана на заслугах, медленно растущая, без дополнительных стимулов. Оценка: строгая, формальная, основано на управленческих критериях. Развитие личности: ограничено, основаны на служебной необходимости.<br>Продвижения: те, кто имеет требуемые навыки, имеют и возможность продвижения   |

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Структура управления Дальневосточным отделением филиала ПАО «Ростелеком»

