



**Стратегия устойчивого  
развития  
в антикризисном управлении  
экономическими системами**

**ТОМ III**

**Актуальные проблемы управления  
социально-экономическим развитием**

**Донецк 2017**

# ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



## СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

Материалы

III Международной научно-практической конференции  
г. Донецк  
19 апреля 2017 г.

Том 3



ДОНЕЦК  
ГОУВПО ДОННТУ  
2017

Редакционная коллегия:

Б.Г.Шелегеда – д.э.н., проф., профессор кафедры менеджмента и хозяйственного права ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; Н.Ю. Омарова – д.э.н., проф., зав. кафедрой финансов, денежного обращения и кредита ФГБОУ ВО «Новгородский государственный университет имени Ярослава Мудрого»; С.Г. Симонов – д.с.н., проф., зав. кафедрой экономики и организации производства ФГБОУ ВО «Тюменский индустриальный университет»; Ш.К. Кутаев – д.э.н., зав. отделом воспроизводства населения и трудовых ресурсов Института социально-экономических исследований Дагестанского научного центра Российской академии наук, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет»; Ю.Г. Тюрина – д.э.н, доц., доцент кафедры финансов ФГБОУ ВО «Оренбургский государственный университет»; Я.В. Хоменко – д.э.н., проф., профессор кафедры международной экономики ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; А.Е.Пожидаев – кандидат наук по гос. управлению, доцент, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления Луганского национального университета имени Тараса Шевченко; В.В. Жильченкова – к.э.н., доц., декан инженерно-экономического факультета ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; О.Н. Шарнопольская – к.э.н., доц., зав. кафедрой менеджмента и хозяйственного права ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; И.А. Кондаурова – к.э.н., доц., зав. кафедрой управления бизнесом и персоналом ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; Л.В. Шабалина – к.э.н., доц., зав. кафедрой международной экономики ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»; Е.Г. Курган – к.э.н., доц., доцент кафедры менеджмента и хозяйственного права ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет».

**С 83 Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами** [Электронный ресурс]: материалы III Международной научно-практической конференции, г. Донецк, 19 апреля 2017 г. / отв. ред. И.А. Кондаурова / ГОУВПО ДОННТУ. – Донецк: ДОННТУ, 2017. – Том 3. – 302 с.

В материалах конференции представлены доклады ученых и специалистов по актуальным проблемам экономики и управления: стратегическим ориентирам реализации стратегии устойчивого развития экономических систем; повышению устойчивости экономических систем в условиях глобализации мировой экономики; актуальным проблемам управления социально-экономическим развитием.

Для специалистов народного хозяйства, ученых, преподавателей, аспирантов и студентов высших учебных заведений.

Рекомендовано ученым советом  
ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет»  
протокол № 4 от 21.04.2017 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

### СЕКЦИЯ 3.

#### **АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ..... 11**

**Дариенко О.Л., Иванова К.А.**

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Автомобильно-дорожный институт Донецкого национального  
технического университета, г. Донецк, ДНР ..... 11*

**Горощенко В.В., Слепнев Д.С.**

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ  
ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР ..... 17*

**Коваленко Т.В., Ермолаев И.А.**

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ НА ОСНОВЕ  
ВНЕДРЕНИЯ ДИСТАНЦИОННЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В  
ВУЗЕ МЧС

*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР ..... 23*

**Петрова Е.И.**

ЦЕННОСТЬ ПРАВА В СОВРЕМЕННОМ ОБЩЕСТВЕ

*Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк, ДНР ..... 28*

**Кондратьев В.А.**

ПРАВО НА АССОЦИАЦИЮ, ЗАБАСТОВКУ И ЛОКАУТ КАК ФОРМА  
КОЛЛЕКТИВНОЙ ЗАЩИТЫ ТРУДОВЫХ ПРАВ: МЕЖДУНАРОДНО-  
ПРАВОВОЙ АСПЕКТ

*Донецкий национальный университет экономики и торговли  
имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк, ДНР ..... 33*

**Бычкова О.В.**

КАДРОВАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ В СИСТЕМЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Донецкий национальный университет, г. Донецк, ДНР ..... 41*

**Котова Н.И., Котова А.А.**

ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ СОЦИАЛЬНЫХ  
СТАНДАРТОВ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

*Институт экономических исследований, г. Донецк, ДНР;  
Белгородский государственный национальный исследовательский университет,  
г. Белгород, РФ ..... 45*

<b>Зайцева А.М., Тимошенко А.А., Толкачева М.Г.</b> РЕКЛАМНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	52
<b>Зайцева А.М., Денисенко А.М.</b> ВЛИЯНИЕ ГИБКОСТИ МАЛОГО БИЗНЕСА НА УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	56
<b>Зайцева А.М., Ким Н.В.</b> ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА И МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	60
<b>Пехтерева В.В., Столярова А.С.</b> МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ И ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ <i>Автомобильно-дорожный институт Донецкого национального технического университета, г. Донецк, ДНР</i> .....	65
<b>Гайдай И.Ю., Щербий С.А.</b> МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ МАЛОГО БИЗНЕСА <i>Автомобильно-дорожный институт Донецкого национального технического университета, г. Донецк, ДНР</i> .....	71
<b>Шеломенцева В.П., Санина Ю.О.</b> ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ <i>Инновационный Евразийский университет, г. Павлодар (Казахстан)</i> .....	76
<b>Перевозчикова Н.А., Василенко Т.Д.</b> ФОРМИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ РЫНКА ТРУДА И РЫНКА ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УСЛУГ <i>Институт экономических исследований, г. Донецк, ДНР</i> .....	80
<b>Ляхова Л.С., Горенная Д.О.</b> КАДРОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ <i>Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк, ДНР</i> .....	86
<b>Ляхова Л.С., Полуднева Е.В.</b> ВЛИЯНИЕ СТИЛЯ РУКОВОДСТВА НА ТИП И СОДЕРЖАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ <i>Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк, ДНР</i> .....	92

<b>Баранник Ю.Г., Дяк Ю.С.</b> ФОРМИРОВАНИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА ПРЕДПРИЯТИЯ <i>Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк, ДНР</i> .....	96
<b>Смирнов С.Н., Лаврова В.А.</b> ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАДРОВЫХ АГЕНТСТВ НА РЫНКЕ ТРУДА <i>Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк, ДНР</i> .....	101
<b>Смирнов С.Н., Павловец А.С.</b> ПРИМЕНЕНИЕ МАТЕМАТИЧЕСКИХ МОДЕЛЕЙ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ <i>Донецкая академия управления и государственной службы при Главе Донецкой Народной Республики, г. Донецк, ДНР</i> .....	106
<b>Котова Н.И., Абдалян Л.Н.</b> ОПТИМИЗАЦИЯ СОЦИАЛЬНЫХ ГАРАНТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ <i>Институт Экономических Исследований, г. Донецк, ДНР</i> .....	112
<b>Мешков А.В., Новикова П.А.</b> ФАКТОРЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	116
<b>Барыло И.В., Чех Е.С.</b> МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	120
<b>Пефтиев О.В.</b> ДИСЦИПЛИНАРНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В ТРУДОВЫХ ПРАВООТНОШЕНИЯХ <i>ООО «Агроконсалт», г. Донецк, ДНР</i> .....	125
<b>Кондаурова И.А., Русина В.А.</b> ЭФФЕКТИВНЫЕ МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	131
<b>Надтока Т.Б., Панфилкина Э.Е.</b> КОРПОРАТИВНАЯ СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КАК ФАКТОР КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	137

- Малышко А.В., Филонов О.В.**  
СТОИМОСТЬ ВРЕМЕНИ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫМИ  
ОРГАНАМИ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 143
- Осипишина Т.Н.**  
ИНВЕСТИЦИИ В УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА  
ДЛЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 152
- Шевченко М.Н., Лыхобаба Ю.А.**  
ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ СОЦИАЛЬНО-  
ОРИЕНТИРОВАННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩЕГО  
ПОДКОМПЛЕКСА  
*Луганский национальный аграрный университет, г. Луганск, ЛНР* ..... 157
- Пономарёв И.Ф., Кулик А.К., Савенков Д.А.**  
СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РОЛЬ УСЛОВИЙ ТРУДА В  
РЕАЛИЗАЦИИ ПОТЕНЦИАЛА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 164
- Кулик А.К., Шитец А.О.**  
ПРОБЛЕМЫ ПРИМЕНЕНИЯ АУТСОРСИНГА НА ОТЕЧЕСТВЕННЫХ  
ПРЕДПРИЯТИЯХ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 168
- Зорина М.С., Дзюбан А.С.**  
КАДРОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ  
МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 172
- Какунина А.А., Аракелова З.Г.**  
ФАКТОРЫ СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ  
ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 176
- Павловская И.Г., Гололобов К.А.**  
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К РАЗВИТИЮ  
ПЕРСОНАЛА В ЯПОНСКОЙ И АМЕРИКАНСКОЙ МОДЕЛИ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 180
- Шумаева Е.А., Брухаль А.А.**  
ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ  
МЕТОД РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 183

<b>Шумаева Е.А., Чумаков А.И.</b> TALENTMANAGEMENT <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	188
<b>Романюк Н.В.</b> СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	194
<b>Кутаев Ш.К.</b> ПОЛИТИКА ГОСУДАРСТВА ПО ФОРМИРОВАНИЮ И ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ <i>Институт социально-экономических исследований Дагестанского научного центра РАН; Дагестанский государственный университет, г. Махачкала, РФ</i> .....	202
<b>Кондаурова И.А., Воплюшкина Ю.И.</b> ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ КАК ОСНОВА СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	209
<b>Петрова Й.П.</b> ЭМОЦИОНАЛЬНАЯ ИНТЕЛЛИГЕНТНОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ <i>Хозяйственная академия им. Д.А. Ценова, г. Свиштов (Болгария)</i> .....	216
<b>Штагер О.А., Федирцан А.В.</b> ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРОЦЕДУРЫ СЕРТИФИКАЦИИ ПЕРСОНАЛА <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	220
<b>Горчакова И.А., Демченко К.А.</b> РАЗВИТИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	224
<b>Шумаева Е.А., Липова Э.Е.</b> СИСТЕМЫ АВТОМАТИЗИРОВАННОГО УЧЕТА ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ СОТРУДНИКОВ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	233
<b>Зорина М.С., Перелыгина Н.П.</b> КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ <i>Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР</i> .....	237

- Кравцова Л.В., Вуйка Я.В.**  
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ НА ПРЕДПРИЯТИИ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 241
- Павловская И.Г., Репула А.А.**  
СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 245
- Гадецкий В.Г., Гросова А.Н.**  
СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО  
РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 248
- Комарницкая Е.В., Гутцул А.Л., Педык А.А.**  
МОТИВАЦИЯ ТРУДА ПЕРСОНАЛА  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 254
- Савельева О.А., Кожевникова А.А.**  
УЧЕТ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ КАК ИНСТРУМЕНТ  
УПРАВЛЕНИЯ ДИСЦИПЛИНОЙ НА ПРЕДПРИЯТИИ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 258
- Коваленко Т.В., Митасова А.А.**  
ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 261
- Скляр Д.А., Маруха Е.О.**  
НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ  
КАПИТАЛОМ ПРЕДПРИЯТИЯ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 267
- Куликова И.Р., Шайда И.И.**  
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ КАК ФАКТОР УСПЕХА  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ФИРМ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 271
- Кондаурова И.А., Кулик А.К., Пархоменко Н.В.**  
АНТИКРИЗИСНАЯ ПОЛИТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ СУБЪЕКТА  
ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР* ..... 275

- Пискун Е.И., Сафронова А.А.**  
ИННОВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ  
И ОЦЕНКА ЕГО ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ  
*Севастопольский государственный университет, г. Севастополь, РФ ..... 279*
- Павловская И.Г., Супрун А.И.**  
СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ФОРМИРОВАНИЮ УПРАВЛЕНИЯ  
ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР ..... 283*
- Горощенко В.В., Нелень В.А.**  
ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ  
НЕМАТЕРИАЛЬНОЙ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИИ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР ..... 286*
- Остапенко Б.С.**  
СОВРЕМЕННЫЕ ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ ОПЛАТЫ  
ТРУДА НА ПРЕДПРИЯТИИ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР ..... 290*
- Балашова Р.И., Подольская Л.Д.**  
ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ  
*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк, ДНР;  
Донецкий институт туристического бизнеса, г. Донецк, ДНР ..... 293*
- Ифутина Е.А.**  
ИЗМЕНЕНИЕ ПОДХОДОВ К ПОДГОТОВКЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ  
КАДРОВ НА РЫНКЕ ТРУДА  
*Инновационный Евразийский университет, г. Павлодар, Казахстан ..... 298*

количества сотрудников. В таком случае передача полномочий нижестоящим руководителям на выполнение специальных заданий включена в процесс передачи полномочий, вся ответственность по-прежнему на старшем руководителе. Делегирование помогает руководителю составить собственные пути развития персонала и сочетать их между собой. В настоящее время лидеры в сфере управленческой деятельности активно применяют делегирование.

### Список литературы

1. Кинан К. Делегирование полномочий/ Эксмо. – 2006. – 80с.
2. Джули-Энн Амос, Делегирование полномочий/НПРО. – 2004. – 112с.
3. Ведерникова Л., Делегирование полномочий: возможные плюсы и минусы. 10.04.2012 <http://pallada-center.ru/articles/cat12/article101.html>

УДК 331.108.2

## TALENTMANAGEMENT

**Е.А. Шумаева**, к.гос.упр., доцент,

**А.И. Чумаков**

*Донецкий национальный технический университет, г. Донецк*

*(Донецкая Народная Республика)*

*Аннотация. В статье исследованы основные подходы к управлению талантами в современных организациях, проанализированы примеры внедрения отдельных подходов в ведущих компаниях.*

*Ключевые слова: талант, управление талантами, потенциал, продуктивность, потребность в персонале, вакансия.*

*Summary. This article explores the main approaches to talent management in modern organizations. Also on examples of leading companies the successful implementation of individual paths is analyzed.*

*Keywords: talent, talent management, potential, performance, the need for personnel, vacancy.*

*Annotation. Im Artikel wurden die grundsätzlichen Vorgehensweisen im Talentmanagement in modernen Unternehmen erforscht. Und anhand von Beispielen führender Unternehmen wurde erfolgreiche Umsetzung einzelner Wege analysiert.*

*Stichwörter: Talent, Talentmanagement, Potenzial, Leistung, Personalbedarf, zu besetzende Stelle.*

**Problemstellung.** Ein systematisches Talentmanagement hat für die Zukunft von Unternehmen eine enorme Bedeutung, gerade vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung. Der fortschreitende Mangel an Fach- und

Führungskräften und die damit einhergehende Notwendigkeit, leistungsstarke Nachwuchskräfte für das eigene Unternehmen zu finden, zu entwickeln und zu binden, wurde von den meisten Unternehmen bereits erkannt.

Der langfristige Erfolg von Unternehmen aller Größen und Branchen wird in Zukunft noch stärker als bisher davon abhängen, inwieweit diese in der Lage sind, ihre Schlüsselpositionen mit Leistungsträgern zu besetzen. Doch trotz seiner vorrangigen, zukunftssträchtigen Bedeutung befindet sich Talentmanagement erst auf dem Weg der Professionalisierung und Talent-Strategien sowie Instrumente müssen sich noch in der Unternehmenspraxis bewähren.

**Analyse der vorherigen Forschungen und Publikationen.** Das Thema Talentmanagement wurde von Bernhard Rosenberger, Katrin Kreil und Markus Bankl im Buch „modernes Personalmanagement“ ausführlich dargestellt. Mit diesem Thema haben sich auch solche Wissenschaftler wie Randolph Jessl und Udo Sturm beschäftigt.

**Das Ziel aktueller Arbeit ist die grundsätzlichen Vorgehensweisen im Talentmanagement in modernen Unternehmen zu erforschen.**

**Forschungsergebnisse.** Talent Management beschäftigt sich explizit mit jenen Zielgruppen, die für den Erfolg des Unternehmens von zentraler Bedeutung und schwer zu gewinnen sind. Ziel ist es, die für die Unternehmensziele passenden Mitarbeiter zu finden, Weiterentwicklung zu gewährleisten und im Unternehmen zu halten.

Ein „Talent“ ist jemand, der bestimmte Potenziale hat, die – sofern sie erkannt und richtig eingesetzt werden – einen erheblichen Mehrwert generieren können. „Potenzial“ beschreibt in diesem Zusammenhang die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters, die über seine Fähigkeiten, die ihn heute auszeichnen, hinausgeht. Des Weiteren gibt es eine kleine Gruppe von Top-Talenten. Sie machen nur ca. ein Prozent eines Jahrgangs aus, aber das sind genau die, auf die es wirklich ankommt. Zwar haben solche Leistungsträger oft auch die bessere Ausbildung, doch was sie tatsächlich von ihren Kolleginnen und Kollegen unterscheidet, sind Leidenschaft, Innovationsfreude und Risikobereitschaft und vor allem: ein herausragendes Engagement. Dadurch sind sie in der Lage, sich nicht nur an Firmen und Märkte anzupassen, sondern diese auch gestaltend zu verändern. Diese leistungsstarken Talente tragen wesentlich zu höheren Gewinnen und Renditen eines Unternehmens bei. Im Vergleich zu durchschnittlichen Mitarbeitern ist die Produktivität von unternehmerisch veranlagten Top-Talenten bei hochkomplexen Tätigkeiten doppelt so hoch – ein Grund mehr, intensiv auf die Suche nach solchen Potenzialträgern zu gehen und dafür auch Geld in die Hand zu nehmen. Die Identifizierung der „richtigen“ Fach- und Führungskräfte bezieht sich sowohl auf die talentierten Mitarbeiter der eigenen Firma als auch auf betriebsfremde Personen.

Eine anspruchsvolle Aufgabe stellt die Identifikation der Potenzialträger dar. Die Kernfrage hierbei lautet: Wer vollbringt überdurchschnittliche Leistungen und verfügt gleichzeitig über hohes weiterführendes Potenzial? Aus praktischer Sicht eignet sich für die Identifikation solcher Top-Talente die Durchführung einer auf die Zielgruppe zugeschnittenen Potenzialanalyse. Damit kann das Potenzial eines Mitarbeiters im Hinblick auf das zukünftige Anforderungsprofil seiner Zielposition

bestimmt werden. Es ist ratsam, sich dabei so nahe wie möglich an den Inhalten und Aufgaben der Zielposition zu orientieren. Als Instrumente für eine solche Potenzialanalyse haben sich aus unserer Sicht vor allem Audits, Assessment-Center sowie Tiefeninterviews bewährt [2].

Stellt man anschließend Potenzial und Leistung der Mitarbeiter gegenüber, können die wahren Top-Talente unter den Mitarbeitern eindeutig identifiziert werden (Abb. 1). Mitarbeiter, die zwar die Leistungserwartungen übertreffen, jedoch nur über ein geringes Entwicklungspotenzial für das aktuelle Anforderungsniveau verfügen, nehmen die durchaus wichtige Position des „Stabilisierers“ ein. Als „Talent“ werden Mitarbeiter bezeichnet, die über sehr großes Potenzial verfügen, ihre Leistung aber durchaus noch ausbauen müssen. Als Top-Talent („Star“) werden jene Leistungsträger eingeschätzt, die sowohl die Erwartungen an ihre Leistung übertreffen als auch über sehr großes Entwicklungspotenzial verfügen.

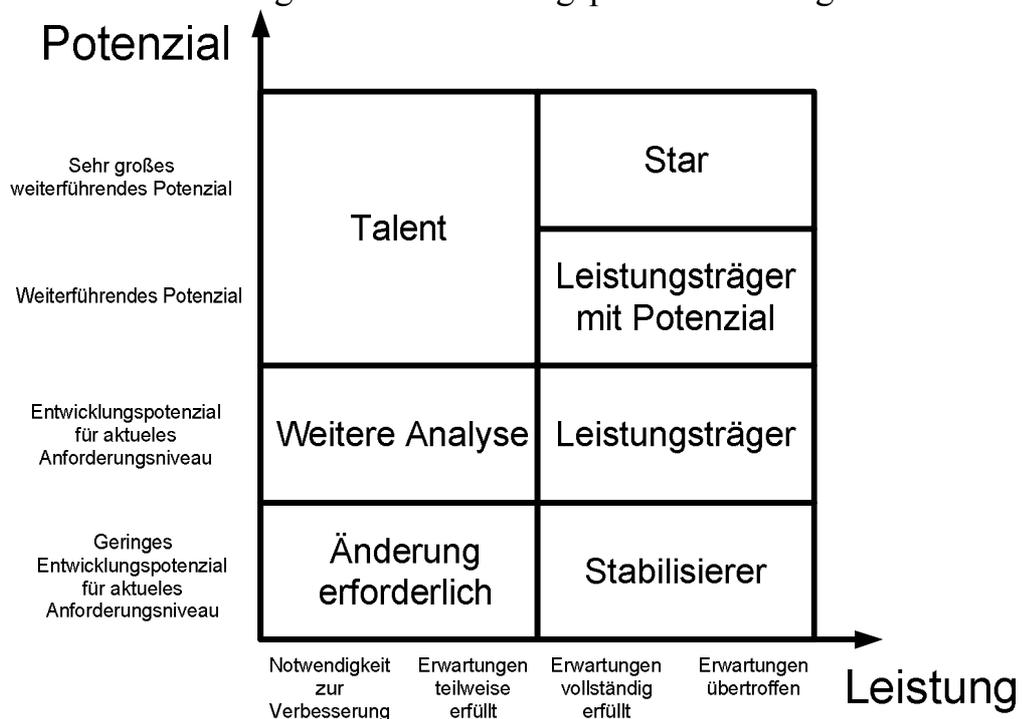


Abbildung 1 – Potenzial-Leistung-Portfolio [1]

Die Schwierigkeit bei dieser Bewertung besteht erfahrungsgemäß darin, einzuschätzen, ob die Potenzialträger auch in ihren neuen Rollen – die in der Regel anspruchsvollere Aufgabenstellungen mit sich bringen – überdurchschnittliche Leistungen erbringen können. Nur wenn ein Mitarbeiter seine neuen Aufgaben ohne Qualitätsverlust ausführen kann, zählt er zu dem Anteil von ca. 10 bis 15 Prozent an Top-Talenten, über die ein Unternehmen im Schnitt verfügt.

Die systematische Identifikation von zukünftigen Potenzialträgern ist eine wichtige Grundlage für die Nachfolgeplanung eines Unternehmens. Eine bedarfsgerechte Nachfolgeplanung hat, als Teil eines ganzheitlichen Talentmanagements, im Wesentlichen zum Ziel, beim Ausscheiden eines aktuellen Stelleninhabers die freiwerdende Stelle mit einem geeigneten Nachfolgekandidaten zu besetzen. Dabei sollte zunächst der qualitative sowie quantitative Personalbedarf ermittelt werden.

Darauf aufbauend muss es sich ein Unternehmen zum Ziel machen, geeignete Potenzialträger frühzeitig zu identifizieren (ca. ein bis zwei Jahre vor Besetzung der Stelle), sie auszuwählen und so auf die Besetzung vorzubereiten, dass am Ende möglichst geringe Wissens- und Ressourcenverluste auftreten. Ein hierfür geeigneter Personalentwicklungsplan sieht vor, Zielpositionen für den jeweiligen Potenzialträger rechtzeitig zu identifizieren und den zeitlichen Einstieg festzulegen. Die Zielpositionen können somit in kurzfristige (sofort), mittelfristige (< 2 Jahre) und langfristige (< 5 Jahre) Positionen eingeteilt werden. Nach der Priorisierung der einzelnen Zielpositionen sollte ein Abgleich der vorhandenen Kompetenzen des Mitarbeiters mit den für die Position notwendigen Kompetenzen erfolgen. In Abstimmung mit der zuständigen Führungskraft und dem Personalbereich können somit für vorhandene Kompetenzlücken passende Entwicklungsmaßnahmen für den Mitarbeiter bestimmt und durchgeführt werden. Dadurch werden mögliche Personallücken wirksam verhindert und die Zukunftssicherung des Unternehmens gewährleistet.

Darüber hinaus gilt es zu beachten, dass Talentmanagement nicht erst mit dem Eintritt des Mitarbeiters in das Unternehmen beginnt und nicht mit dessen Abwanderung endet. Zum Talentmanagement gehört auch, die eigene Firma bei potenziellen neuen Mitarbeitern positiv bekannt zu machen und mit ihnen über geeignete Kanäle in Kontakt zu kommen. Der Grundstein, um externe Mitarbeiter für das eigene Unternehmen zu gewinnen, ist ein positives Image der Firma. Ganz wichtig: Als Unternehmer und Führungskraft müssen Sie erklären können, wodurch sich Ihr Unternehmen von anderen abhebt, was es einzigartig macht (etwa moderne Arbeitszeitmodelle, ein „familiärer Charakter“ oder die frühe Verantwortung in einem Aufgabengebiet). Selbstverständlich sollte dabei sein, dass diese Aspekte auch nach außen hin kommuniziert werden.

Die grundlegende Frage, die sich bei der Einführung eines nachhaltigen Talentmanagements stellt, lautet: „Was muss das Unternehmen heute tun, um morgen die passenden Mitarbeiter zu haben, um übermorgen in seinen Märkten erfolgreich dazustehen?“ Als systematischer Lösungsweg bieten sich folgende 7 Schritte an (Tabelle 1) [1].

Hier sind Beispiele der Unternehmen, denen es gelungen ist, Talentmanagement als integrierten Geschäftsprozess zu betreiben, und gelingt, den Fach- und Führungskräftemangel abzufangen und durch die langfristig gesicherte Besetzung der wichtigsten Schlüsselstellen die wirtschaftliche Zukunft des Unternehmens zu sichern.

Wie oben erwähnt wurde, endet das Talentmanagement nicht mit der Abwanderung des Mitarbeiters. Und das weltweit beste Beispiel ist hierfür sicherlich das Vorgehen der Beratungsfirma McKinsey & Company. Etwa 9.000 derzeitige angestellte Berater stehen ca. 25.000 ehemaligen „Meckies“ gegenüber, die weitestgehend alle im eigenen McKinsey Alumni-Netzwerk vertreten und meist in hochrangigen Positionen in Unternehmen weltweit tätig sind. Alleine 200 Ehemalige führen Unternehmen, die mehr als 1 Milliarde Dollar Umsatz erzielen. McKinsey & Company hat es sich zur Aufgabe gemacht, sich vor und nach dem Austritt der Mitarbeiter um diese zu kümmern. Dabei werden Mitarbeiter häufig zu TopAdressen

in Wirtschaft, Politik und Kultur vermittelt und im Gegenzug als wichtige Kontaktpunkte für eigene Interessen positioniert.

Tabelle 1

Schritte im Talentmanagement

<b>Schritt</b>	<b>Inhalt</b>
1. Handlungsbedarf analysieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Quantitativen und qualitativen Personalbedarf ermitteln</li> <li>– Aufstellung der mittelfristig zu besetzenden Stellen</li> <li>– Antizipation von Personalengpässen</li> </ul>
2. Kompetenzen definieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Festlegung fachspezifischer Kompetenzmodelle</li> <li>– Ausformulierung der benötigten Fach-, Methoden- und Potenzialanalysen</li> </ul>
3. Potenzialträger identifizieren und auswählen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ermittlung unternehmensrelevanter Zielgruppen</li> <li>– Bewertung der Talente nach Relevanz/Verfügbarkeit</li> <li>– Durchführung von Leistungs- und Potenzialanalysen</li> </ul>
4. Talente anwerben und gewinnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aufbau eines positiven Arbeitgeberimages</li> <li>– Positionierung des Unternehmens in Kontaktnetzwerken</li> <li>– Durchführung gezielter Personalmarketingmaßnahmen</li> </ul>
5. Talente führen, fördern und entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Konzeption individueller Personalentwicklungsprogrammen</li> <li>– Durchführung regelmäßiger Feedback- und Beurteilungsgespräche</li> <li>– Betreuung und Mentoring durch Führungskräfte</li> </ul>
6. Talente langfristig binden	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schaffen eines angenehmen/offenen Arbeitsklimas</li> <li>– Motivation durch materielle/immaterielle Anreize</li> <li>– Aufzeigen langfristiger Perspektiven</li> </ul>
7. Kontakt zu ausgeschiedenen Mitarbeitern pflegen	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Schaffen einer positiven Atmosphäre bei der Trennung</li> <li>– Nutzen ehemaliger Mitarbeiter als PR-Multiplikatoren</li> <li>– Entwicklung eines Kontaktnetzwerkes mit Ehemaligen</li> </ul>

Die R+V Versicherung AG nutzt in ihrem strategischen Talentmanagement die Analyse des Abwanderungsrisikos. Das heißt, dass die Talente zunächst in Schlüsselpositionen identifiziert und anschließend gezielt und systematisch entwickelt und gefördert werden. Um den Bedarf an Nachwuchskräften optimal einschätzen zu können, werden die Führungskräfte einmal jährlich nach dem Abwanderungsrisiko ihrer Talente befragt. Dabei erhalten der Personalbereich sowie die Führungskräfte an Hand von relevanten Kennzahlen einen genauen Überblick über alle Prozesse und sind somit in der Lage, im Bedarfsfall flexibel zu reagieren. Und sofern ein erhöhtes Abwanderungsrisiko festgestellt wird, werden individuelle

Gespräche mit den Mitarbeitern geführt und entsprechende (Bindungs-)maßnahmen eingeleitet. Zu diesen gehören u. a. eine individuelle Aufgabenerweiterung, Vergütungserhöhungen sowie individuelle Aufstiegsmöglichkeiten.

Die global agierende Otto Group sieht sich nach einer Neuaufstellung der gesamten Talentmanagement-Prozesse im Jahre 2010 gut gerüstet, um seine Schlüsselpositionen auch in den nächsten Jahren durch nachrückende Talente besetzen zu können. In dieser Sicherstellung liegt auch das übergeordnete Ziel der Talent-Strategie begründet. Das Talent Management der Otto Group setzt sich aus verschiedenen Bausteinen zusammen, die im sogenannten „Strategiehaus“ abgebildet werden. Das Dach wird hierbei durch die Unternehmensvision dargestellt, das von den drei Säulen Rekrutierung, Entwicklung und Einsatz von Talenten getragen wird. Diese drei Säulen wiederum stehen auf einem Fundament aus vier Bausteinen (Talentbegriff, Kompetenzmodell, Leistungs- und Potenzialbeurteilung, Nachfolgebesezung). Diese Bestandteile wurden mit Hilfe global organisierter Arbeitsgruppen entwickelt.

**Zusammenfassung.** Als Fazit lässt sich sagen, dass verschiedene Wege im Talentmanagement erfolgreich funktionieren können. Doch diese Systemen, Instrumenten und Methoden sind wertlos, sofern Talentmanagement nicht gelebte Praxis im Unternehmen ist. Deshalb muss das Talentmanagement aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden und das Unternehmen bei der Erreichung übergeordneter gesamtwirtschaftlicher Ziele unterstützen. Denn die Unternehmen, die im Bereich Talentmanagement sehr erfolgreich aufgestellt sind, zeichnen sich vor allem dadurch aus, dass sie sich als attraktiver Arbeitgeber am Markt platzieren, passende Kandidaten durch aussichtsreiche Perspektiven und Karrieremöglichkeiten nachhaltig an sich binden und in individuellen Karriereprogrammen gezielt fördern.

#### **Literaturverzeichnis:**

1. Bernhard Rosenberger (Hrsg.), Modernes Personalmanagement, Springer Fachmedien Wiesbaden, 2014.-385s.
2. Ekbert Hering, Walter Draeger, Handbuch Betriebswirtschaft für Ingenieure, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2000.-707s.

Электронное издание

СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ  
В АНТИКРИЗИСНОМ УПРАВЛЕНИИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ

Материалы III Международной  
научно-практической конференции  
г. Донецк  
19 апреля 2017 г.

ТОМ III  
АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-  
ЭКОНОМИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ

Ответственный редактор  
**Кондаурова Инна Александровна**

*Дизайн обложки* Е.Г. Курган, О.А. Кляус

ГОУВПО «Донецкий национальный технический университет»  
г. Донецк, ул. Артема, 96, каб. 136, 138, 215а  
Кафедра «Управление бизнесом и персоналом»  
Тел.: +38 (062) 301-03-62

kaf.ubp@mail.ru, kaf.mba@gmail.com