

*Асророва Мавлуда Абдушукуровна,  
кандидат экономических наук,  
доцент кафедры менеджмента ТГУПБП*

## **ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА В РЕГИОНЕ: ТЕОРИЯ, ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ**

В условиях перехода на новые рыночные отношения, демократизации общества и создания устойчивого гражданского общества главную роль должен сыграть человеческий фактор. Сегодня как никогда отрасли национальной экономики и разные уровни управления власти требуют наличия сильного кадрового потенциала. Необходимость исследования кадрового потенциала обусловлена тем, что структурные преобразования в экономике региона невозможны без создания эффективного механизма управления и развития кадрового потенциала, научной проработки методов кадрового обеспечения экономических и территориальных структур. В последние годы во всех регионах Таджикистана формируются новые системы малых и средних предприятий, а также территориальное управление и местное самоуправление, которые в наибольшей мере должны быть ориентированы на устойчивое развитие региональной и национальной экономики, тем самым способствуя росту уровня жизни населения. Все это происходит на фоне:

- развития предприятий разного размера в национальной экономике, особенно малых и средних предприятий;
- наличия грамотного населения в Ферганской долине в соединении с таким важным признаком, как её густонаселенность;
- относительного снижения качества подготовки кадров в вузах;
- оттока квалифицированной части населения в качестве трудовых мигрантов;
- потребности экономических объектов в высококвалифицированных кадрах разного профиля;
- специфической персонифицированной кадровой политики, проводимой руководителями регионов или органов местного самоуправления, пришедших к власти в результате отсутствия конкурентной борьбы;
- возрастающих противоречий между увеличением численности управленцев, затрачиваемыми на их подготовку и содержание ресурсами, и тем, что они чаще всего не оправдывают связанные с ними ожидания;
- усиливающихся диспропорций между целями и задачами проводимых реформ и степенью использования кадровых ресурсов;
- несоответствия между профессионально-квалификационной динамикой кадров и новыми функциями системы управления, направлениями и темпами развития регионов и муниципальных образований;

- не востребоважности кадрового потенциала региона.

Из-за низкого уровня профессиональной подготовки руководящих предпринимателей и муниципальных кадров особо значимой является теоретическая разработка социально-экономических механизмов воспроизводства специалистов экономической и муниципальной структуры.

Понятие “кадровый потенциал” отражает ресурсный аспект социально-экономического развития. Кадровый потенциал можно определить как совокупность способностей всех людей, которые заняты в данной организации и решают определенные задачи.

Длительное время в экономической науке и реальной производственной деятельности вопрос о главной народнохозяйственной пропорции - между развитием вещных и невещных производительных сил, между материально-производственной базой и развитием человеческого фактора и социальной сферы - находился (да и сейчас находится) в состоянии противопоставления и неопределенной приоритетности. Это, в частности, нашло отражение в теории "X" и "Y" Д. Макгомери и двухмерной модели управления персоналом, предложенной Р. Бейком и Д. Моутоном (1). Это отразилось и в направлениях и содержании отечественной научной мысли, особенно в 70-80-е годы XX века, и её реализации в конкретной управленческой деятельности. Этот вопрос не утратил своей актуальности и сейчас.

В работах А.М. Омарова (11), В.А. Шахова (12), В.А. Дятлова, В.В.Травина (14) исследованы вопросы формирования и воспроизводства кадрового потенциала. В.Г. Игнатов (6), А.В. Понделков (15), М.В. Глазырин (7), С.В. Андреев (2), Е.В. Охотский (13) основное внимание уделили специфике процессов управления кадровым обеспечением региональных органов власти. Опыт развития кадрового потенциала зарубежных организаций рассматривается в трудах зарубежных ученых: Дж. Иванцевича (5), М.Х. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури (10) и др.

Вместе с тем комплексный анализ соответствующей научной литературы показал, что уделяется недостаточное внимание проблемам управления кадровым потенциалом региона, концепции, практике и перспективам его развития, создания внебюджетных источников финансирования кадрового обеспечения экономики регионов, особенно на уровне местного управления и самоуправления, системе поиска и отбора руководящих кадров.

По мнению экономиста А.М. Омарова, “в человеке привыкли видеть в первую очередь “трудовой ресурс”, но никак не многосложную и конкурентную личность...”(11,7). Содержание кадрового потенциала и основные его черты, на наш взгляд, можно сформулировать исходя из следующего определения кадров. Кадры - это квалифицированные, специально подготовленные для той или иной деятельности работники, когда целесообразное их использование предполагает максимальную отдачу того, что способен дать специалист по своему образованию, личным качествам и приобретенному опыту работы. Кадровый потенциал заложен в тех функциях, которые он исполняет как профессионал, и в силу своих способностей, знаний, опыта может обеспечить эффективное функционирование производства.

Рассматривая различные составляющие понятия “кадровый потенциал” как источника качественных сдвигов в экономическом развитии, мы приходим к выводу,

что эволюция категории отражает глубокие изменения содержания всей системы экономических понятий, в центре которой расположен работник как главная производительная сила. Экономический аспект, в свою очередь, означает результативность, эффективность деятельности и соответствующий подход с этих позиций ко всем качествам работника. Следовательно, он относится к выбору наиболее адекватных целей развития и достижению их с наименьшими затратами труда и ресурсов. Первичные аксиоматические составляющие “кадрового потенциала” - это потребности и труд, результаты и затраты. Представление об их соизмеримости, т.е. понятие эффективности, изначально заложено в самой основе рассматриваемой экономической категории.

В теорию и практику входят и получают экономическую оценку в той или иной форме конкретные качественные характеристики кадрового потенциала - численность, структура, знания, профессиональный состав, квалификация, навыки, накопленный производственный опыт; личные качества: здоровье, образование, профессионализм, способность к творчеству, нравственность, разностороннее развитие, активность. Категория “кадровый потенциал” рассматривает совокупного работника не просто как участника производства, а как неотъемлемое и движущее начало всех стадий воспроизводственного процесса; как “носителя” общественных потребностей; выполняет функцию целеполагания, объективно порождает и субъективно задает стратегические и тактические цели развития экономики (2).

Под кадровым потенциалом общества понимается совокупность способностей всех работников для осуществления определенных целей и требований, стоящих перед обществом (2). Например: иметь экономику определенного уровня, воспроизводить ее составляющие на всех ступенях производственно-экономического цикла с определенной степенью эффективности. Особенность формирования оборота кадрового потенциала определяется воздействием на него естественных и демографических факторов.

Для работников сферы управления кадровый потенциал предстаёт как объект и субъект исследования. Как объект исследования - это та сумма элементов, которая связана с подготовкой самого кадрового потенциала (2). И как субъект исследования - это кадры, на которые мы как представители органов власти воздействуем для формирования кадрового потенциала в задаваемых нами рамках. При этом нельзя сбрасывать со счетов старый опыт по развитию кадрового потенциала, накопленный в бывшем Союзе. Разрушив на начальном этапе старую систему подготовки кадров, от детских садов и школы до высших учебных заведений, сейчас необходимо выстроить новую систему, что в настоящее время не так просто сделать в условиях разнообразия форм собственности и трехуровневой системы власти, когда ослаблена ее вертикаль.

Упущен момент, связанный с подготовкой резерва высококвалифицированных кадров для системы управления. Делалась ставка на то, что рынок сам все расставит на свои места, однако на самом деле практика показала, что подготовка управленческих кадров - это одна из первостепенных задач, в том числе и Правительства РТ. Здесь основную роль должны играть вузы, готовящие специалистов специальности «Государственное управление», а также службы подготовки резервных кадров гос-

---

служащих при Президенте РТ, деятельность которых пронизывает все уровни власти. Подготовка кадров проходит как в столице республики, так и в центрах регионов. При этом необходимо четко отслеживать потребности как отдельных регионов, так и общую потребность в определенных кадрах, и не допускать дублирования отдельных направлений. Набор специальностей для каждого региона должен быть свой в зависимости от имеющихся потребностей. Каждый субъект отличается друг от друга по своей хозяйственно-экономической деятельности, и это отличие должно быть заметно и в проводимой в регионе кадровой политике.

Основы формирования кадров управления прежде всего необходимо рассматривать в системе подготовки кадров, порядка продвижения их по службе и как источник пополнения руководящих кадров предприятий и специалистов. В нашей республике действует огромная сеть специальных учебных заведений: колледжей, институтов, факультетов и отраслевых институтов повышения квалификации, что должно способствовать усовершенствованию кадров управления. Для руководителя, независимо от руководимой отрасли, необходимо экономическое образование, а также грамотность в юридическом (правовом) направлении.

В последние годы в странах СНГ значительно возрос интерес населения к обучению управлению, проявляемый и школьниками, и дипломированными специалистами. Например, в России появились специальные заведения, учебные центры, называемые иногда школами бизнеса, менеджмента. В этих центрах, школах можно получить представление об основах управления производством, компанией, персоналом, изучить принципы управления, освоить некоторые практические навыки. В связи с распространением экономического образования обучаемые могут получить начальные сведения об управлении и в средних общеобразовательных школах.

На обучение науке управления как главному источнику формирования кадров управления, без которых не способна функционировать никакая экономика, необходимо обратить особое внимание. Характерная особенность подготовки специалистов в области управления предприятием, экономикой вытекает из быстрого устаревания знаний. Наука об управлении настолько интенсивно прогрессирует, что необходимо буквально через каждые пять лет обновлять знания. Поэтому к управлению наиболее приложим принцип непрерывного образования, обучения, периодической переподготовки. Согласно этому принципу, знания подлежат обновлению на основе постоянного самообучения либо периодического обучения на семинарах, курсах, в учебных заведениях. Этим реализуется требование по распределению образовательных ресурсов человека в течение всей трудовой жизни, а не концентрация их в определенный период в традиционной последовательности.

Пока отдельные реформы в системе школьного образования, в вузовской и надвузовской сфере являются бессистемными, не увязанными между собой. Коммерциализация образования также не учитывает мировой концепции непрерывного образования. Выход видится в создании технологического процесса, который наряду с самообразованием позволит каждому человеку создать собственную модель выхода как из типичных, так и из тупиковых ситуаций, ориентации в рыночных отношениях, в предпринимательской деятельности. Все это позволит обеспечить индивидуальное самовыражение как базу для самоуправления личности

путём создания сети открытых университетов, дистанционного обучения, что представляет собой современный цивилизованный подход к обучению конкретного человека. Именно в результате такого подхода преодолевается безличностное отношение к работникам как к «производительной силе», «человеческому фактору». Обучение реального управленца позволяет решать проблемы занятости и справедливой оплаты труда, создания гибких социальных выплат и гибких режимов работы, вовлечения работника в планирование его карьеры. В совершенствовании системы обучения управлению заключены перспективы выживания предприятия в условиях становления и развития рынка.

Имеющийся кадровый и методический потенциал в сфере подготовки специалистов в регионе по управлению, экономике и финансам нуждается в повышении конкурентоспособности, так как ощущается недостаток специальных практически ориентированных учебных программ, способных предоставить адекватные знания специалистам-практикам. В соответствии с указом Правительства РТ за № 252 от 29.04.2009 действует «Программа внедрения Концепции политики государства в области кадров Республики Таджикистан на 2009-2016 годы», которая направлена на формирование управленческого потенциала, способного обеспечить инновационное развитие предприятий всех отраслей экономики Таджикистана. На основе этой Концепции действует распоряжение председателя хукумата Согдийской области Кохира Расулзода о реализации программы учебной школы резервных кадров исполнительного органа государственной власти Согдийской области, где эта программа стала действенным инструментом государственной политики в Согдийской области для повышения качества управления предприятиями, подготовки высококвалифицированных менеджеров по организации производства, отвечающих современным требованиям экономики и стандартам образования.

За период реализации Программы в учебной школе прошли обучение более 150 человек, которые имеют удостоверения о её окончании. По окончании обучения они получили повышение по должности, многие создали собственные предприятия, большинство занимает важные руководящие посты на предприятиях и в организациях народного хозяйства области, некоторые работают в органах государственной власти, способствуют формированию современной управленческой культуры. Все выпускники включены в специализированную базу данных с целью последующего включения в региональный кадровый резерв.

Все вышеизложенное вместе с необходимостью реализации основных концепций республиканского самоуправления и самофинансирования требует подготовки кадров управления на основе разработки модели нового, современного кадра управления, что дает возможность решения проблемы производства, рынка, валютных отношений, принятия оптимальных управленческих решений на основе обучения и внедрения АСУ, улучшения этики и культуры руководства.

Следовательно, необходимо периодически проводить исследования, направленные на выявление потребностей данного региона (Согдийской области) в конкретных специалистах. В настоящее время, когда идет процесс перераспределения полномочий от центра на региональный и местный уровни власти, на них ложится основная тяжесть решения вопросов управления кадровым потенциалом.

Задачей территориального управления кадровым потенциалом является изыскание способов повышения творческого, интеллектуального потенциала людей, направления их действий на развитие экономики региона, оптимизацию структур и механизмов управления в зависимости от сложившегося менталитета территорий. Исходя из конкретных геоэкономических и геополитических предпосылок, зная, какие силы и интересы действуют в регионе, можно воздействовать на умонастроение и поведение местных жителей при помощи эффективной кадровой политики, основываясь на законах РТ «О местных органах государственной власти» (8) и «Об органах самоуправления посёлков и сёл» (9).

Тот факт, что без удовлетворения расширяющего круга материальных, социальных и духовных потребностей большей части населения невозможно нормальное развитие государства, и тем более повышение его жизнеспособности в мировой экономической системе, стал экономической аксиомой. В условиях постиндустриального развития всякое обновление носит черты интенсивного качественного развития. Можно выявить закономерность, что все крупные экономические преобразования имеют общий корень, глубинную первопричину, которая в своем развитии определяется самой сущностью системы новых экономических явлений и отражающих её экономических категорий. Эта причина заключается в существенном изменении характера воспроизводственного взаимодействия составляющих элементов первичных экономических категорий производительных сил: человеческого фактора и материально-вещественных факторов.

Возникает необходимость в упорядочении и планировании процессов формирования и развития кадрового потенциала региона. Если рассмотреть этот процесс на примере какой - либо организации, то под процессом планирования и совершенствования руководящих кадров понимают все действия, нацеленные на то, чтобы предприятие имело в любой момент и на каждом участке необходимое количество квалифицированных руководящих работников, потенциал которых соответствовал бы современным требованиям управления процессами, характерными для данной организации.

Таким образом, в принятых ранее нормативных документах, регламентирующих функции такой экономической системы, как предприятие, а также деятельность государственных и муниципальных служащих региона, обозначены основные направления кадровой политики, определены приоритеты и первоочередные задачи. Это позволяет провести оценку кадрового потенциала предприятий разного размера и вида, а также органов государственной власти и местного самоуправления, и разработать систему формирования кадрового резерва в системе ведения бизнеса и по основным должностям государственной и муниципальной службы, вплотную подойти к созданию региональной системы их переподготовки и повышения квалификации.

#### **Список использованной литературы:**

1. Абалкин Л.И. Дialeктика социалистической экономики. - М., 1987. - С. 214.
2. Андреев С.В. Кадровый потенциал и проблемы занятости в условиях перехода России к рыночным отношениям. - М., 1997.
3. Афанасьев В.Я. Введение в государственное управление. - М., 1998.

*Асророва М.А. Формирование и развитие кадрового потенциала в регионе: теория, проблемы и пути совершенствования*

---

4. Долгушин Н.К. Формирование кадрового потенциала в системе образования (вопросы теории и практики). изд. 2-е, доп. - М.: ФГНУ «Росинформагротех», 2004. -360 с.
5. Иванцевич Дж. М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. — М.: Дело, 1993.
6. Игнатов В.Г., Сулемов В.А., Радченко А.И. Кадровое обеспечение государственной службы. -Ростов-на-Дону, 1994.
7. Глазырин М.В. Производственно-социальные комплексы регионов и управление ими. - Новгород-М., 1997.
8. Закон РТ «О местных органах государственной власти» (от 01.12.1994. № 1092).
9. Закон РТ «Об органах самоуправления посёлков и сёл» (от 5.08.2009. № 549).
10. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. -М.: Дело, 1997. - 704 с.
11. Омаров А.М. Управление и человек. -М., 1989.
12. Шахова В.А. Кадровый потенциал системы управления. -М., 1985.
13. Управление персоналом государственной службы: учебно-методическое пособие / Под общ. ред. Охотского Е.В. -М., 1997.
14. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. -М., 1998.
15. Элита и будущее России: взгляд из регионов. Сборники материалов международной научно-практической конференции (под ред. Игнатова В. Г., Понеделькова А. В., Змияка С. С., Сидоренко И. Н.). Выпуски первый и второй. -Ростов-на-Дону, 2007.

**М.А. Асророва**

**Формирование и развитие кадрового потенциала в регионе: теория, проблемы и пути совершенствования**

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, регион, государственные и муниципальные служащие, Концепция Президента

Статья посвящена необходимости упорядочения и планирования процессов формирования и развития кадрового потенциала региона, что позволяет провести оценку кадрового потенциала предприятий разного размера и вида, а также органов государственной власти и местного самоуправления, разработать систему формирования кадрового резерва и систему ведения бизнеса и по основным должностям государственной и муниципальной службы вплотную подойти к созданию региональной системы переподготовки и повышения квалификации работников.

**М.А. Asrorova**

**Formation and Development of Human Resources Potential in the Region: Problems and Ways of Perfection**

**Key word:** human resources potential, region, state and municipal clerks, Presidential conception

The article dwells on the necessity of regulation and planning of the process connected with formation and development of human resources potential of the region; it affords to conduct an assessment of human resources of enterprises being of different scales and types; it refers also to the bodies of state power and local self-governance. It enables to elaborate a system of forming human resources reserves and the one of business conducting as well; proceeding from major posts of state and municipal service it is possible to closely come to a creation of a regional system of retraining and elevation of staff's qualification.