

УДК 331.108

**ЧЕРНИКОВА ВИКТОРИЯ ЕВГЕНЬЕВНА**

к.э.н., доцент кафедры «Отраслевой и проектный менеджмент»  
ФГБОУ ВО «Кубанский государственный технологический университет»,  
e-mail: viktori-chernikova@yandex.ru

### РАЗВИТИЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА КАК ИНСТРУМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

**Аннотация.** *Цель работы.* Целью работы является исследование кадрового потенциала, проведение комплексной оценки, а также исследование факторов, развития которого будут способствовать расширению возможностей организации, повышению уровня ее конкурентоспособности и обеспечению устойчивого развития. **Метод или методология проведения работы.** Исследование основывается на общенаучной методологии, которая предусматривает применение системного, институционального и эволюционного подхода к решению проблем. Основой данной работы являются фундаментальные труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам развития кадрового потенциала организации. **Результаты.** Определено понятие кадрового потенциала, выявлены основные виды структур кадрового потенциала организации и представлена характеристика их элементов. Проведен анализ различных факторов, оказывающих значительное влияние на сущность и специфику развития кадрового потенциала организации. Выявлены основные особенности управления кадровым потенциалом в организации, которые были условно разделены на следующие группы: финансовые, информационно-коммуникационные, материально-технические. Представлена стратегия развития кадрового персонала и описаны основные этапы ее реализации. **Область применения результатов.** Результаты проведенного исследования могут найти применение в качестве концептуальной основы в процессе разработки программ развития персонала в организациях различных форм собственности. **Выводы.** В современных экономических условиях, вызванных переходом к «экономике знаний» и модернизации производства, роль человеческого фактора неукоснительно возрастает, а к уровню знаний, умениям и компетенциям работников, предъявляются более высокие требования. В связи с этим на основании проведенного исследования можно сделать вывод о том, что развитие кадрового потенциала становится одним из существенных направлений стратегического управления современной организацией. При современном состоянии на рынке трудовых ресурсов основными функциями управления и развития кадрового потенциала становятся планирование, организация и контроль, реализовать которые можно посредством четкого распределения функциональных и должностных обязанностей, обучения и повышения квалификации, продвижения работников по карьерной лестнице, а также организации эффективной системы мотивации работников к более продуктивному труду. Развитие кадрового потенциала предполагает организацию прямых капиталовложений в работников, нацеленных на повышение конкурентоспособности организации.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, инновационное развитие, конкурентоспособность, персонал.

---

**CHERNIKOVA VICTORIA EVGENYEVNA**

PhD Econ., associate professor  
"Branch and project management" "Kuban state technology university",  
e-mail: viktori-chernikova@yandex.ru

## THE DEVELOPMENT OF THE HUMAN RESOURCE POTENTIAL AS AN INSTRUMENT OF IMPROVING THE COMPETITIVE ABILITY OF AN ORGANIZATION

**Abstract.** *The goal* of the study is researching the human resource potential, performing a complex evaluation, as well as studying the factors of development of which will contribute to an expansion of possibilities of an organization, an increase in the level of its competitive ability and ensuring providing sustainable development. **The study** is based on the general scientific methodology that stipulates using a systemic, institutional and evolutionary approach to solving problems. The foundation of this study are major works of domestic and foreign scientists on the issues of development of human resource potential of an organization. We have defined the notion of human resource potential, found the main types of structures of human resource potential of an organization, and presented a characteristic of its elements. We have completed an analysis of different factors significantly impacting the substance and specific features of development of the human resource potential of an organization. We have found the main typical features of management of the human resource potential in an organization that were conventionally divided into the following groups: the financial, information-communicative, material-technical ones. We have presented a strategy of development of human resource personnel and described the main stages of the implementation of this strategy. **The results** of the study completed may be used as a conceptual foundation in the process of development of programs of advancement of staff in organizations of different forms of ownership.

**Keywords:** *the human resource potential, innovative development, a competitive ability, the staff.*

В современных экономических условиях, вызванных переходом к «экономике знаний» и модернизации производства, роль человеческого фактора неукоснительно возрастает, а к уровню знаний, умениям и компетенциям работников предъявляются более высокие требования. В связи с этим на основании проведенного исследования можно сделать вывод о том, что развитие кадрового потенциала становится одним из существенных направлений стратегического управления современной организацией.

В широком смысле под кадровым потенциалом организации принято понимать набор навыков и умений работников, которые могут найти применение в целях извлечения прибыли или достижения организацией необходимого социального эффекта [3].

В более узком смысле под кадровым потенциалом понимается временно вакантные должности, которые могут быть заняты работниками после прохождения соответствующего обучения.

Детальный анализ ряда источников показал, что существуют различные подходы к трактовке данной категории, однако, большинство отечественных и зарубежных исследователей делают акцент на связи кадрового потенциала с достижением стратегических целей организации, которые выражаются в определенных результатах его деятельности [1,2,4,9,12].

Анализ литературных источников, посвященных вопросам кадрового потенциала организации, позволяет сделать вывод о том, что данная категория представляет собой качественную и количественную человеческого капитала как одного из видов ресурсов, связанных с достижением стратегических целей развития организации и, в частности, выполнением возложенных на него функций; это также существующие и потенциальные возможности работников, которые используются или могут быть применены в определенный момент времени.

При современном состоянии на рынке трудовых ресурсов основными функциями управления и развития кадрового потенциала становятся планирование, организация и контроль [5,16], реализовать которые можно посредством четкого распределения функциональных и должностных обязанностей, обучения и повышения квалификации, продвижения работников по карьерной лестнице, а также организации эффективной системы мотивации работников к более продуктивному труду.

Кадровый потенциал организации, являясь целостной системой, обладает определенной структурой, представляющей собой соотношение свойств групп работников и взаимодействий между ними [14].

С целью более полного раскрытия содержания «кадрового потенциала организации» необходимо выделить основные виды его структур и несколько достаточно четко выраженных характеристик, присущих каждому из видов (таблица 1):

Таблица 1

**Виды структур кадрового потенциала организации и характеристика их элементов**

Виды структур кадрового потенциала	Элементы структуры
Структура потенциала	физиологические, интеллектуальные, социальные и технологические составляющие
Социально-демографическая структура	половозрастная структура, уровень образования, стаж работы, семейное положение и т.д.
Структура персонала	руководящий персонал, специалисты различного профиля и уровня, рабочие
Структура в зависимости от уровня управления	стратегический и тактический кадровый потенциал

Отметим, что основополагающими элементами структуры кадрового потенциала выступают физиологические, социальные, интеллектуальные, и технологические составляющие. Физиологический компонент кадрового потенциала ограничен физическими способностями работников, востребованных в процессе жизнедеятельности организации. Социальный компонент включает в себя сложившийся в организации морально-психологический климат, а также организационную культуру. Интеллектуальный компонент выражается в уровне знаний, умений и компетенций работников, которые направлены на достижение тактических и стратегических целей, стоящих перед организацией [15]. Технологический компонент является составной частью интеллектуального и охватывает способности работников обеспечивать технологическое развитие организации.

Также структура кадрового потенциала может быть рассмотрена с позиции ее социально-демографических характеристик, включающих гендерную и возрастную составляющие, семейное положение, уровень образования и т.д.

С точки зрения собственно кадровых показателей структура кадрового потенциала представлена руководителями, специалистами разного уровня и профиля, а также рабочими [19].

В современных экономических условиях система управления кадровым потенциалом организации должна ориентироваться на выполнение следующих основных задач:

1) обеспечение соответствия качественных характеристик, количественных показателей человеческих ресурсов стратегическим целям организации;

2) разработка эффективной организационной культуры, способствующей формированию сплоченной, высокомотивированной команды профессионалов-специалистов, объединенных общими стратегическими целями.

Отметим, что формирование и развитие кадрового потенциала в условиях конкурентной борьбы между организациями требует применения системного подхода, для осуществления которого необходимо [6,17]:

– совершенствовать организацию труда работников, внедряя инновационные методы работы;

– осуществлять нормирование труда по мере внедрения новых технологий;

– организовывать своевременное обучение и повышение квалификации работников;

– анализировать мотивирующие факторы и внедрять современные системы стимулирования;

– устанавливать гибкий режим работы;

– разрабатывать эффективные методы разрешения конфликтов и т.д.

Следует отметить, что на сущность и специфику развития кадрового потенциала организации значительное влияние оказывают различные факторы, которые были разделены нами на четыре группы (таблица 2).

Таблица 2

**Основные факторы развития кадрового потенциала организации**

Группа факторов	Их составляющие
Внешние факторы	этап экономического развития и трудовое законодательство; демографическая ситуация в стране; развитие социальной сферы; качество жизни и качество трудовой жизни; конкуренты; система образования; покупатели и поставщики товаров; структура рынка труда и эффективная занятость и т.д.
Внутриорганизационные факторы	организационная структура; форма собственности; финансово-хозяйственная деятельность; прогрессивность торгово-технологических процессов и т.д.
Внутрисистемные факторы	кадровая политика организации; удовлетворенность работников трудом; корпоративная культура; организация работы с персоналом; профессионально-квалификационная структура персонала и т.д.
Индивидуальные факторы	интересы, потребности; моральная составляющая личности; физиологический компонент и состояние здоровья; образовательный уровень; отношение к должностным обязанностям и т.д.

Как видно из таблицы 2, внутренние факторы в большей степени оказывают влияние на качественные и количественные свойства кадрового потенциала организации. Помимо этого, важным условием эффективного функционирования организации считается его равновесие с окружающей средой. Следовательно, системная природа формирования кадрового потенциала определяет присутствие внутрисистемных факторов, так как изменение в любом его отдельном элементе или в целом неминуемо приводят к переменам в системе. Индивидуальные факторы являются ключевыми характеристиками отдельно взятых сотрудников, их дисциплинированности, подготовки и отношения к трудовым обязанностям.

Уровень развития кадрового потенциала организации во многом определяется именно внутренними и индивидуальными факторами. Также важным компонентом является способность системы управления человеческими ресурсами не только правильно осуществлять подбор и расстановку кадров, но достоверно проводить оценку, по итогам которой финансировать обучение и развитие персонала с целью достижения того уровня, который обеспечит организации необходимую конкурентоспособность [8].

Работа с кадровым потенциалом должна быть направлена, в первую очередь, на развитие необходимых организации для достижения ее стратегических целей навыков и умений. Следует отметить, что кадровые решения должны приниматься только на основании проведения оценки персонала с использованием любого из существующих методов, основанных на унифицированных и надежных критериях, обеспечивающих необходимую достоверность.

Для целенаправленного развития кадрового потенциала организации следует использовать такие методы, которые позволяют получать формализованные результаты для последующей статистической обработки. В этом случае в качестве критериев могут использоваться такие показатели, как объемы производства [18]; качество и себестоимость продукции; полученная прибыль или рентабельность; коэффициенты экономической эффективно-

сти; срок оборачиваемости основных активов.

Среди основных особенностей развития кадрового потенциала в организации можно выделить:

– финансовые, представляющие собой развитие кадрового потенциала за счет привлечения в организацию на условиях аутсорсинга персонала сторонних работников, способных на более высоком уровне решать стоящие перед организацией задачи;

– информационно-коммуникационные, представляющие собой осуществление развития кадрового потенциала за счет внедрения современных инфокоммуникационных технологий, позволяющих значительно сократить процесс принятия управленческих решений;

– материально-технические, когда развитие кадрового потенциала неотделимо связано с реализацией целей роста фондовооруженности, включая также производственные аспекты деятельности (взаимодействие между подразделениями) и вопросы обеспечения престижности работы.

В целом, развитие кадрового потенциала организации должно осуществляться на основе стратегического подхода, предполагающего использование в практике управления современных подходов, характерных для стратегического управления человеческими ресурсами, концепций «управление знаниями», «обучающейся организации», «этического предпринимательства» и актуального инструментария управления персоналом [7].

Стратегия развития кадрового потенциала организации связана с практической реализацией некоторых аспектов управления кадрами. Данная стратегия рассматривается как непрерывный процесс, включающий следующие этапы:

1. Планирование потребностей в кадрах. При этом необходимо учитывать, сколько необходимо сотрудников и какой уровень профессионализма они должны представлять.

2. Стратегия формирования персонала. Этот этап предусматривает проведение исследований на рынке труда для оценки возможностей своего кадрового обеспечения. Здесь большое значение имеет имидж компании на рынке рабочей силы [10]. Поэтому за поддержанием положительного имиджа нужно следить. Это один из решающих факторов привлекательности компании, определяющий шансы привлечения новых кадров. Руководству следует иметь в виду, что одной из составляющих положительного имиджа является хорошо налаженная система мотивации персонала.

3. Стратегия развития персонала. Данный этап заключается в обеспечении максимального соответствия профессиональных возможностей сотрудника требованиям, которые предъявляются к занимаемой им должности. Для этого персоналу организации необходимо создать определенные условия на рабочих местах. Особое значение здесь имеет создание адекватной стратегии управления процессом обучения кадров (подготовки, переподготовки), предоставление условий для самореализации сотрудников в процессе профессионального и карьерного роста [11]. Не менее важно, чтобы процесс развития сотрудников был тесно увязан с общим развитием организации.

4. Стратегия сокращения персонала организации. Планируется разработка инструментария сокращения штатов.

5. Стратегия грамотного использования и сохранения кадров. Этап предполагает непосредственное закрепление работников на предприятии, стимулирование эффективной работы, а также повышение производительности труда с помощью соответствующего инструментария.

На последнем этапе стратегии наряду с широко распространенными материальными стимулами имеет смысл проводить более взвешенную политику поощрения труда – гибкую организацию рабочего графика, повышение возможностей для творческого и личностного развития, участия в коммуникационном процессе [13]. Такая мотивация способствует развитию духа предпринимательства и инновационной активности сотрудников. Для реализации подобной мотивационной системы необходимо разработать в организации специальный механизм, направленный на удовлетворение индивидуальных потребностей и интересов сотрудников. При этом полнота удовлетворения потребностей работников зависит от правильности постановки целей и выбора способов активизации мотивирующих факторов, а также степени принятия персоналом мотивирующих воздействий со стороны руковод-

ства.

В заключении следует отметить, что развитие кадрового потенциала организации предполагает прямые капиталовложения в сотрудников, нацеленные на повышение их конкурентоспособности и, как следствие, конкурентоспособности организации.

При реализации этой задачи руководству нужно определить и оценить свои трудовые возможности [20], выбрать оптимальный способ управления своим трудовым потенциалом, суметь заинтересовать персонал в развитии и наращивать тем самым кадровый потенциал.

*Литература*

1. Бальнская Н.Р., Кузнецова, Н.В., Синицына, О.Н. Система управления кадровым потенциалом современной организации // Вопросы управления. 2016. №2 (20).
2. Барсук М. А., Лютина А. А., Капырин П. А. Взаимосвязь и развитие человеческого капитала и кадрового потенциала предприятия в условиях современной инновационной экономики // Вестник ГУУ. 2016. №10.
3. Вотякова И. В. Зарубежный опыт инновационного развития кадрового потенциала организации // Известия БГУ. 2008. №1.
4. Дуданов Е. И., Толстякова, О. В. Проблемы реализации кадрового потенциала промышленных предприятий в современных условиях // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. 2012. №1.
5. Сухарев С. А. От оценки к управлению кадровым потенциалом // Вестник ОмГУ. Серия: Экономика. 2012. №3.
6. Черникова В.Е. Потенциал технологий краудфандинга для развития предпринимательских инициатив / Вестник Института дружбы народов Кавказа.- № 3 (39).– 2016. С. 145-148.
7. Гладышева А.В., Горбунова О.Н. Современные теоретические подходы к дефиниции «Кадровый потенциал предприятия» // Социально-экономические явления и процессы. 2013. №6 (052).
8. Деценко А.Ю. Эволюция теоретических подходов к определению категории «Кадровый потенциал» // Крымский научный вестник. 2016. №1.
9. Эмирбекова Д. Р. Повышение конкурентоспособности строительных предприятий на основе организационно-экономических решений управления кадровым потенциалом // Вестник ДГТУ. Технические науки. 2017. №3.
10. Гладкова О.А. Затраты на персонал - необходимое условие стратегического управления персоналом // Российское предпринимательство. 2015. №2.
11. Галынич Т.А. Развитие персонала в условиях экономики знаний // Концепт. 2017. №S1.
12. Черникова В.Е. Символический менеджмент как средство управления персоналом с помощью организационной культуры / Экономика и предпринимательство. 2016. № 12-4 (77-4). С. 357-359.
13. Smith A. An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations. L., 1999. 1117 p.
14. Данькова Е.В., Осипенко Н.И. Востребованность кадрового потенциала: вопросы методологии // Вестник Академии. 2013. № 3. С. 91–96.
15. Кибанов А.Я. Методология мотивации и стимулирования трудовой деятельности персонала организации // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2014. Т. 3, № 1 (10). С. 5–10.
16. Чумакова Т.С., Черникова В.Е. Обеспечение профессионального развития как одна из важнейших форм мотивации труда персонала // Вестник современных исследований. 2018. № 10.2 (25). С. 291-293.
17. Кречетников К.Г. Особенности формирования и развития кадрового потенциала организации // Система ценностей современного общества. 2014. № 37. С. 168–172
18. Guest D. Human Resource Management: the workers' verdict // Human Resource Management Journal. 1999, No 9(2). P. 5 – 25.
19. Storey, J. Human Resource Management: // A Criticfl Text. London: Routledge Revivals, 2010. 399 p.
20. Кочарян Я.А., Черникова В.Е. Применение нестандартных методов мотивации персонала предприятия / В сборнике: УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ В СОВРЕМЕННОЙ НАУКЕ сборник статей Международной научно-практической конференции. 2016. С. 147-149.

**References:**

1. Balynskaya N.R., Kuznetsova, N.V., Sinitsyna, O.N. The management system of personnel potential of a modern organization. Issues of management. 2016. №2 (20).
2. Barsuk M. A., Lyutina A. A., Kapyrin P. A. Interconnection and development of human capital and personnel potential of an enterprise in the conditions of modern innovative economy // Bulletin of the Main University of Management. 2016. №10.
3. Votyakova I. V. Foreign Experience of Innovative Development of the Organization's Personnel Potential // News of BSU. 2008. №1.
4. Dudanov E. I., Tolstyakova, O. V. Problems of the implementation of the human resource potential of industrial enterprises in modern conditions // News of universities. Volga region. Social Sciences. 2012. №1.
5. Sukharev S. A. From evaluation to management of personnel potential // Omsk State University Bulletin. Series: Economy. 2012. №3.
6. Chernikova V.E. Potential of crowdfunding technologies for the development of entrepreneurial initia-

- tives / *Bulletin of the Institute of Friendship of the Peoples of the Caucasus.* - № 3 (39) .– 2016. P. 145-148.
7. Gladysheva A.V., Gorbunova O.N. *Modern theoretical approaches to the definition of "The personnel potential of the enterprise" // Socio-economic phenomena and processes.* 2013. №6 (052).
8. Deschenko A.Yu. *Evolution of theoretical approaches to the definition of the category "Human resources" // Crimean Scientific Herald.* 2016. №1.
9. Emirbekova D. R. *Improving the competitiveness of construction enterprises on the basis of organizational and economic decisions to manage personnel potential // Vestnik DSTU. Technical science.* 2017. №3.
10. Gladkova O.A. *Personnel costs are a necessary condition for strategic personnel management // Russian Entrepreneurship.* 2015. №2.
11. Galynchik T.A. *Personnel Development in a Knowledge Economy // Concept.* 2017. No. S1.
12. Chernikova V.E. *Symbolic management as a means of personnel management with the help of organizational culture / Economics and entrepreneurship.* 2016. № 12-4 (77-4). Pp. 357-359.
13. Smith A. *An Inquiry into the Wealth of Nations.* L., 1999. 1117 p.
14. Dan'kova E.V., Osipenko N.I. *The demand for personnel potential: questions of methodology // Bulletin of the Academy.* 2013. No. 3. P. 91–96.
15. Kibanov A.Ya. *Methodology of motivation and stimulation of labor activity of the organization's personnel // Personnel and intellectual resources management in Russia.* 2014. T. 3, No. 1 (10). Pp. 5–10.
16. Chumakova TS, Chernikova V.E. *Providing professional development as one of the most important forms of personnel motivation // Herald of Contemporary Studies.* 2018. No. 10.2 (25). Pp. 291-293.
17. Krechetnikov K.G. *Features of the formation and development of personnel potential of the organization // System of values of modern society.* 2014. No. 37. P. 168–172
18. Guest D. *Human Resource Management: the workers 'verdict // Human Resource Management Journal.* 1999, No 9 (2). P. 5 - 25.
19. Storey J. *Human Resource Management: // A Criticfl Text.* London: Routledge Revivals, 2010. 399 p.
20. Kocharyan, Y.A., Chernikova, V.E. *The use of non-standard methods of motivation of personnel of the enterprise / In the collection: MANAGEMENT OF INNOVATIONS IN MODERN SCIENCE a collection of articles of the International Scientific and Practical Conference.* 2016. P. 147-149.