

## МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА НА ОСНОВЕ ОБОСНОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ

**И.А. Докукина, А.В. Полянин**

ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте Российской Федерации»,  
Среднерусский институт управления – филиал  
Россия, 302028, г. Орел, бульвар Победы, д.5А

**Введение.** Развитие кадрового потенциала как основополагающего элемента реализации кадрового менеджмента на предприятии дает ему возможность установить долгосрочные ориентиры своего развития в динамично развивающихся условиях, обосновать цели и выбрать методологию для их достижения, которые будут обеспечивать результативность деятельности, завоевание лидерских позиций и перспективное развитие. Трудность в принятии решения относительно развития кадрового потенциала в долгосрочной перспективе, необходимость разработки концептуальных основополагающих элементов стратегического менеджмента, совершенствование методологических подходов к оценке кадрового потенциала предприятия определяют актуальность проведенного исследования

**Данные и методы.** Теоретической основой проведенного исследования выступают фундаментальные положения менеджмента, диалектический метод познания, научные концепции и разработки ученых по проблемам управления персоналом, управления стратегическим потенциалом.

**Полученные результаты.** Авторами разработан научно-методический подход к оценке кадрового персонала за счет предложения разработки реализуемых предприятием стратегий на основе расчета интегральных показателей блоков создания и определения стратегических целевых ориентиров предприятия, создания и установления стратегий развития бизнеса, процесса развития стратегического менеджмента; применения матрицы согласования и оценки уровня соответствия осуществляемых стратегий; определения уровня соответствия менеджеров рекомендованным кадровым стратегиям. Научная новизна полученных результатов заключается в разработке теоретических и методических основ оценки кадрового потенциала предприятия с использованием основополагающих элементов стратегического менеджмента.

**Заключение.** Практическая значимость полученных результатов исследования заключается в формировании методического инструментария по совершенствованию механизмов оценки кадрового потенциала для повышения результативности деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** стратегия, кадровый потенциал, кадровая стратегия, планирование, методология, решения, управление.

---

**Сведения об авторах:**

**Ирина Александровна Докукина** (канд. экон. наук, [irenalks@mail.ru](mailto:irenalks@mail.ru)) доцент кафедры «Менеджмент и государственное управление»

**Андрей Витальевич Полянин** (д-р экон. наук, [polyanin.andrei@yandex.ru](mailto:polyanin.andrei@yandex.ru)), профессор кафедры «Менеджмент и государственное управление»

**On authors:**

**Irina A. Dokukina** (Ph.D. in Economics, [irenalks@mail.ru](mailto:irenalks@mail.ru)) Associate Professor, Department of Management and Public Administration

**Andrei V. Polyinin** (Doctor of Economics, [polyanin.andrei@yandex.ru](mailto:polyanin.andrei@yandex.ru)), Professor, Department of Management and Public Administration

**Для цитирования:**

Докукина И.А., Полянин А.В. Методический подход к оценке кадрового потенциала на основе обоснования стратегических направлений развития // Организатор производства. 2020. Т.28. №2. С. 54-72.  
**DOI:** 10.25987/VSTU.2020.13.45.005

**METHODICAL APPROACH TO THE ASSESSMENT OF PERSONNEL CAPACITY  
BASED ON THE SUBSTANTIATION OF STRATEGIC DIRECTIONS OF  
DEVELOPMENT**

**I.A. Dokukina, A.V. Polyinin**

*Russian Academy of National Economy  
and Public Service under the President of the Russian Federation,  
Middle Russian Institute of Management – branch  
Russia, 302028, Orel, Boulevard Pobedy, 5A*

**Introduction.** *The development of human resources as a fundamental element of the implementation of human resources management in the enterprise allows it to establish long-term benchmarks for its development in a dynamically developing environment, justify goals and choose a methodology for achieving them, which will ensure the effectiveness of activities, gain leadership positions and long-term development. The difficulty in making a decision regarding the development of human resources in the long term, the need to develop conceptual fundamental elements of strategic management, and improving methodological approaches to assessing the company's human resources determine the relevance of the study.*

**Data and methods.** *The theoretical basis of the research is the fundamental principles of management, dialectical method of cognition, scientific concepts and developments of scientists on the problems of personnel management, management of strategic potential.*

**Obtained result.** *The authors have developed a scientific and methodical approach to the evaluation of personnel due to the ongoing development of enterprise strategies based on the calculation of integral indices of the blocks creating and defining the strategic targets of the company, creating and establishing business development strategies, development of strategic management; the use of matrix matching and the assessment of the compliance strategies; determine the level of compliance of managers recommended HR strategies. The scientific novelty of the obtained results consists in the development of theoretical and methodological bases for evaluating the human resource potential of an enterprise using the fundamental elements of strategic management.*

**Conclusion.** *The practical significance of the research results lies in the formation of methodological tools for improving the mechanisms for evaluating human resources to improve the performance of the enterprise.*

**Key words:** *strategy, personnel potential, personnel strategy, planning, methodology, solutions, management.*

**For citation:**

Dokukina I.A., Polyinin A.V. Methodical approach to the assessment of personnel capacity based on the substantiation of strategic directions of development // Organizer of production. 2020. Т. 28. No. 2. С. 54-72  
**DOI:** 10.25987/VSTU.2020.13.45.005

**Введение**

Актуальным инструментарием управления развитием предприятия в условиях значительных темпов реформ во внешней среде и взаимосвязанной с этим неопределенности являются концепция и методология стратегического управления. Деятельность по обоснованию, формированию и осуществлению стратегий

ОРГАНИЗАТОР ПРОИЗВОДСТВА. 2020. Т. 28. № 2

нацелена на развитие предприятия в долгосрочной перспективе и должна обеспечить достижение целей предприятия в быстро изменяющихся условиях внешней среды,

Использование стратегического подхода к формированию кадрового потенциала предприятия обусловлено тем, что достижение целей деятельности предприятия во многом зависит от

WWW.ORG-PROIZVODSTVA.RU

55

эффективности формирования и использования кадрового потенциала как совокупности профессиональных, моральных и личностных возможностей работников, их способностей к совершенствованию и развитию. Таким образом, кадровый потенциал является главным фактором, обеспечивающим эффективный процесс стратегического управления. Актуальность обоснования концептуальных основ формирования кадрового потенциала предприятия обуславливает отсутствие в современной научной литературе по вопросам HR-менеджмента единых подходов к определению сущности и классификации кадрового потенциала предприятия, механизмов, принципов и стратегий его формирования, решению теоретико-методологических проблем, связанных с анализом и использованием кадрового потенциала в процессе достижения целей предприятия.

Концептуальные основы формирования кадрового потенциала предприятия содержат следующие основополагающие элементы: концепция формирования кадрового потенциала, объект, предмет, факторы, механизмы, категории, принципы, детерминанты, императивы, методология оценки кадровой составляющей предприятия. Концепция развития кадрового потенциала предприятия представляет собой научно обоснованную идею, сочетающую теоретические, методологические и методические подходы к формированию и использованию кадрового потенциала предприятия в процессе достижения его стратегических целей. Концепция формирования кадрового потенциала предприятия основана на комплексном использовании основных положений концепции

управления стратегическим развитием. Использование концепции стратегического управления и стратегического подхода к формированию кадрового потенциала объясняется необходимостью разработки и реализации стратегий формирования кадрового потенциала предприятия для достижения его стратегических целей. Концепция HRM (Human Resource Management) или HR-менеджмента появилась в начале 80-х годов XX века в результате совершенствования методологии управления персоналом, однако до сих пор в трудах разработчиков управленческих теорий не существует единого мнения по поводу различий между традиционным управлением персоналом и HR-менеджментом.

### Теория

Проблемам создания предприятия, стратегического кадрового менеджмента, анализа и прогнозирования кадрового потенциала предприятия посвящено большое количество работ отечественных и зарубежных авторов. Среди них целесообразно выделить исследования И. Ансоффа [3], Б. Карлофа [12], М. Мескона [17], П.В. Журавлева [10], А.Я. Кибанова [13] и многих других.

Вместе с тем в настоящее время недостаточно исследованными остаются вопросы разработки стратегии формирования кадрового потенциала в условиях изменяющейся внешней среды. Понимание категория «стратегия», как и сама концепция стратегического управления предприятием, изменялись наряду с усложнением условий ведения бизнеса. Основные современные подходы к трактовке дефиниции «стратегия», а также их недостатки представлены в табл. 1.

Таблица 1

Современные научные подходы к трактовке дефиниции «стратегия»  
Modern scientific approaches to the interpretation of the definition of «strategy»

Название подхода 1	Авторы 2	Сущность подхода 3	Недостатки подхода 4
Целевой	А. Чандлер [23], И. Адизес [1], Р.Л. Акофф [2]	стратегия - это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий, распределение ресурсов, необходимых для достижения этих целей	процесс целеполагания и процесс разработки стратегий - это два разных процесса
Реактивный	М. Портер [20]	стратегия представляет собой способ реакции на внешние возможности и угрозы, внутренние сильные и слабые стороны предприятия	стратегия не является способом реакции на изменения, она должна опережать и предотвращать изменения

Продолжение таблицы 1  
Continuation of table 1

1	2	3	4
Регламентарный	И. Ансофф [3]	стратегия представляет собой набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности	стратегию нельзя сводить только к набору правил, она скорее - способ достижения целей
Плановый	А. Мескон [17], Г. Минцберг [18]	стратегия представляет собой план, включающий некоторый набор действий, сформированных в соответствии с ситуацией	стратегия не может представлять собой четкий план из-за быстрых изменений внешней среды
Действенный	А.А. Томпсон [21]	стратегия представляет собой набор действий и подходов по достижению заданных показателей деятельности	стратегия не сводится к четко установленному набору действий
Направленный	О.С. Виханский [6]	стратегия - это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, приводящее организацию к ее целям	рассмотрение стратегии только в качестве направления развития не отражает всей ее сущности
Оценочный	Д.С. Петросян [19]	стратегия - это определение перспективных целей развития организации, методов и времени их достижения, а также системы оценки (показателей) степени	те же недостатки, что и в целевом подходе - целеполагание и разработка стратегии - это разные процессы

Резюмируя и обобщая мнения отечественных и зарубежных исследователей по поводу сущности категории «стратегия», а также учитывая недостатки выделенных подходов, целесообразно предложить следующее определение: под стратегией предприятия следует понимать направление действий, определяющее набор стратегических задач и последовательность шагов по достижению долгосрочных целей, в наибольшей степени соответствующий состоянию и перспективам развития внешней и внутренней среды.

Анализ отечественной и зарубежной литературы позволил сделать вывод о существовании ряда научных работ, как отечественных, так и зарубежных авторов, посвященных проблемам функционирования и развития самих систем стратегического управления предприятием. В то же время, в ходе анализа выявлено отсутствие единого подхода к трактовке термина «система управления предприятием». Отметим, что в зависимости от изменения подходов к определению предприятие, изменялся и объект управления. Так, в рамках классической теории организации объектом выступала технологическая составляющая производственной системы, а в рамках бюрократической теории – структура организации. Современные

подходы ориентируют систему управления на концентрации усилий на управлении отношениями между сотрудниками и управлении кадровым потенциалом.

Изменение видения сущности предприятия и подходов к его управлению (прежде всего, сменой самого объекта управления) закономерно предопределило смену целей управления. Следует отметить, что данная формулировка отличается от существующих тем, что она синтезирует и конкретизирует мнения большинства рассмотренных авторов, при этом устраняет выделенные недостатки. В то же время, современная концепция научной мысли в рамках трактовки дефиниции «система управления» представлена гуманистическим подходом, пришедшим на смену системному, институциональному и классическому. Отметим, что с усилением роли человека в процессе формирования конкурентных преимуществ, интерес исследователей к анализу социально - психологических и социокультурных аспектов управления значительно возрос. В этой связи, особую актуальность приобретает рассмотрение данных аспектов управления при формировании стратегии дальнейшего развития.

Исследуя работы ученых в рамках социального управления, следует акцентировать

внимание на различных трактовках данной дефиниции. Так, часть исследователей понимает под социальным управлением процесс, имеющий целью изменение организационной структуры некоторого общества, а другая часть исследователей видит целью социального управления развитие адаптивных свойств общества, как системы.

Таким образом, можно говорить о наличии противоречий в трактовке дефиниции «социальное управление». В то же время, отсутствие единого подхода к определению основных категорий предопределяет различие в подходах и методах управления, а также формах функционирования и развития самих систем управления. В связи с вышесказанным, а также базирясь на цели и задачах настоящего исследования, интерес приобретает анализ подходов к формированию набора методов в рамках стратегических аспектов управления кадровым потенциалом. Анализируя методы в рамках социально-психологического и социокультурного аспектов управления, отметим их тесную взаимосвязь и взаимообусловленность с другими методами управления, а также то, что результаты управления отражают синергетический эффект, полученный в ходе реализации всего набора управленческих методов.

Как отмечается в научной литературе, управление посредством применения методов в рамках социально-психологического аспекта управления представляет собой процесс активизации эффективной работы и взаимодействия персонала посредством применения нематериальных способов стимулирования. Достижение эффективного управления в рамках социально-психологического аспекта возможно за счет учета интересов отдельных личностей и групп, учета формальных и неформальных связей, а также стимулирования творческой и профессиональной активности в ходе мотивации. Таким образом, можно сделать вывод, что методы в рамках социально-психологического аспекта управления базируются на создании и поддержании благоприятной моральной обстановки в коллективе за счет удовлетворения индивидуальных потребностей и управления групповым взаимодействием при формировании кадрового потенциала.

Таким образом, можно утверждать, что в научной литературе не сформирован единый

подход к пониманию стратегического аспекта управления, а также методов, которым он оперирует. В то же время, проведенный анализ позволил определить социально-психологические аспекты управления как совокупность методов, техник и технологий воздействия на индивидуальное и групповое поведение посредством моральных, эмоциональных, духовных стимулов и интересов с целью максимально эффективного использования индивидуальных и групповых потенциалов работников на этапах создания, функционирования и развития организации и ее составляющих.

Очевидно, что эффективность применения тех или иных методов управления во многом определяется тем, к кому они применяются. И в этом значимую роль играет национальная культура. Национальная культура оказывает существенное влияние на отношения между отдельными индивидами, групповое, межгрупповое взаимодействие, отношения между руководителем и подчиненным и прочие аспекты внутрифирменного взаимодействия.

Особо остро вопрос влияния национальной культуры на взаимодействие индивидов и их групп стоит перед руководителями мультинациональных компаний, объединяющих работников с различными культурными ориентациями, ценностными и религиозными убеждениями. В настоящее время качество управления выступает одним из основных факторов конкурентного функционирования предприятия. При этом качество управления организациями региона в литературе называют одним из основных факторов его развития.

Следует отметить, что возрастающая важность качества управления сопряжена с тенденцией повышения сложности управления. Такая тенденция обусловлена развитием научно-технического прогресса. В свою очередь, ускорение научно-технического прогресса также сопряжено с рядом тенденций, имеющих объективные причины. Научно-технологический процесс становится причиной роста количества задач управления, необходимости роста оперативности принимаемых решений, а также реализации таких решений. В этой связи, появляется необходимость вовлечения персонала в изменения, связанные с принимаемыми решениями.

Помимо того, научно-технологический прогресс требует от предприятий постоянных новшеств и нововведений, что становится невозможным без стимулирования деятельности персонала с использованием методов управления в рамках эффективного формирования кадрового потенциала.

В экономической литературе существуют различные классификации стратегий. Прежде всего, по уровню управления большинство авторов выделяет корпоративную (портфельную), деловую (бизнес-стратегию), функциональную (детализирует, поддерживает корпоративную и деловую) стратегии.

При этом очевидно, что операционные стратегии являются элементом функциональных стратегий. Следует согласиться с мнением известных зарубежных исследователей в области стратегического управления А. А. Томпсоном [21] и М. Портером [20], которые рассматривают классификацию стратегий предприятия как с точки зрения управления, так и учитывая особенности самого объекта. Авторы предложили пирамиду разработки стратегий для однопрофильной (бизнес-стратегии, функциональные и операционные стратегии) и диверсифицированной (корпоративные, бизнес-стратегии, функциональные и операционные стратегии) компаний.

Исходя из данного определения совершенно очевидно, что одной из характеристик стратегии развития предприятия является система управления персоналом. Анализ мнений авторов по поводу классификации стратегий предприятия позволяет определить место кадровой стратегии, которая согласно иерархии стратегий, поддерживаемой большинством авторов, является функциональной стратегией, разрабатываемой на основе бизнес-стратегий предприятия. Следует отметить, что разные исследователи по-разному трактуют понятие «кадровая стратегия». По мнению А. Бедненко [4] «кадровая стратегия» представляет собой совокупность целей, правил и принципов работы с персоналом. Данное определение является недостаточно полным, поскольку вся указанная совокупность целей, правил и принципов должна быть направлена на достижение и реализацию основных, базовых, стратегических целей предприятия. Л.В. Коротких [14] утверждает, что категория «кадровая стратегия» представляет собой действия, планы,

решения и методы, которые способствуют оценке и анализу работы персонала, а также позволяют эффективно воздействовать на работников с целью реализации стратегии развития предприятия.

Кадровая стратегия предприятия должна собрать воедино многочисленные способы управления персоналом с целью оптимизации трудовых качеств работников, развития их компетенций и квалификаций и образовать единую, целевую группу политики управления персоналом. Кадровая стратегия согласно стратегическому подходу должна включать основные направления работы по достижению стратегических целей предприятия, при этом содержать сроки и показатели, в соответствии с которыми оценивается ее эффективность. А.Я. Кибанов считает, что кадровая стратегия представляет собой определенный план действий, разработанный управленческим звеном предприятия, который нужен для создания высокопрофессионального, квалифицированного персонала, способного выполнять стратегические задачи предприятия по достижению долгосрочных целей и имеющего ресурсные возможности для своего развития [13], с чем нельзя не согласиться.

М.А. Гусаров дает определение сущности «кадровой стратегии» как совокупности действий, правил и принципов предприятия, которые принимают во внимание внешний и внутренний факторы экономической среды и воздействуют на компетенции персонала таким образом, чтобы привести их в соответствие с целью развития предприятия [9].

Данное определение является слишком синтезированным, к тому же не существует какой-то одной цели предприятия, речь всегда идет о системе целей. П.В. Журавлев и Н.М. Кузьмина видят сущность кадровой стратегии в соответствии функционирования персонала принятой бизнес-стратегии и в отношении к персоналу предприятия, как к важному ресурсу, благодаря которому становится возможным достижение дополнительного конкурентного преимущества [10], [16].

Однако не совсем корректным является отождествление конечной цели предприятия с достижением «конкурентного преимущества», поскольку этот фактор, подобно стратегии раз-

вития, может рассматриваться только как один из векторов стратегии предприятия в целом.

Анализ литературы показывает, что мнения авторов в вопросе определения сущности «кадровой стратегии» существенно различаются, однако целесообразно выделить четыре основных теоретических подхода к трактовке данной дефиниции:

1. Плановый подход (Л.В. Коротких, А.Я. Кибанов). Представители данного подхода трактуют кадровую стратегию как действия, планы, решения и методы, которые способствуют оценке и анализу работы персонала, а также позволяют эффективно воздействовать на работников с целью реализации стратегии развития предприятия [13], [14].

2. Конкурентный подход (Л.М. Хаймович, Н.М. Кузьмина), согласно которому кадровая стратегия заключается в соответствии функционирования персонала принятой бизнес стратегии и в отношении к персоналу предприятия, как к важному ресурсу, благодаря которому становится возможным достижение «конкурентного преимущества» [16], [22].

3. Нормативный подход (А. Бедненко, П.В. Журавлев) заключается в том, что кадровая стратегия рассматривается, как набор целей, правил и принципов работы с персоналом, выраженных в определенной системе показателей, нормативов и стандартов [4], [10].

4. Целевой подход (И.Д. Кузнецова, М.С. Гусаров) ориентирует многочисленные варианты управления персоналом на оптимизацию трудовых качеств работников, развития их компетенций и квалификаций для достижения стратегических целей предприятия [9], [15].

Кадровая стратегия формируется с учетом внешних и внутренних факторов экономической среды и, являясь функциональной стратегией, безусловно, тесно связана с корпоративной стратегией и бизнес-стратегиями предприятия.

А поскольку стратегия формирования кадрового потенциала является элементом кадровой стратегии предприятия, необходимо рассмотреть подходы различных исследователей к классификации кадровых стратегий.

Проанализировав и изучив подходы к формированию кадрового потенциала предприятия разных авторов, необходимо отметить их идентичность в рассмотрении формирования

кадрового потенциала как сложной системы действий или мер.

Бедненко А., рассматривая методологический подход к формированию мотивационного механизма стратегического управления, отмечает, что уже на этапе формирования стратегических целей, предприятие должно производить оценку значимости каждого рабочего места в приоритетах предприятия, определение стоимости специалистов, создание тарифной сетки и установление индивидуальной заработной платы. При этом автор предлагает использовать методику управления служебной иерархией (грейдинг), которая позволяет построить иерархию должностей и создать в соответствии с ней систему оплаты труда [4].

Однако сам автор указывает на недостатки использования грейдинга, к которым относит громоздкость и дороговизну разработки такой иерархии, а главное – отсутствие учета индивидуальных особенностей работников. Ф.И. Бессонов, изучая взаимосвязь стратегий развития систем и их кадровой политики, выделяет следующие стратегии формирования кадровой политики:

стратегию отбора кадров, стратегию вознаграждения, стратегию оценки труда, стратегию развития персонала, стратегию планирования расстановок персонала [5].

Однако, во-первых, стратегии оценки труда и вознаграждения должны быть взаимосвязаны и их целесообразно объединить; во-вторых, стратегия расстановки персонала может относиться к стратегиям формирования кадрового потенциала предприятия только опосредованно.

О.Я. Гримак и О.Я. Бурда обращают внимание на различия между кадрами предприятия и его кадровым потенциалом, в частности на то, что кадровый потенциал, в отличие от кадров, включает претендентов на рабочие места, - лиц, которые могли бы работать на предприятии (временно безработных, обучающихся с отрывом от производства, работников предприятий-конкурентов) [8].

Следует согласиться с авторами в том, что кадровый потенциал включает претендентов на рабочие места, что обуславливает необходимость использования стратегии формирования из указанных категорий лиц кадрового резерва. З.З. Имашева и Э.Ф. Карамышева, рассматривая технологии HR- менеджмента в стратегическом

управлении предприятием, выделяют среди стратегий формирования кадрового потенциала стратегии обучения персонала, к которым относят стратегию обучения в учебных заведениях (колледжи, техникумы, ВУЗы), стратегию обучения на курсах (профессиональной подготовки, переподготовки, повышения квалификации, онлайн-курсы), стратегию обучения на рабочем месте [11].

Резюмируя и дополняя мнения ученых, а также учитывая положения используемого в данном исследовании стратегического подхода, целесообразно определить формирование кадрового потенциала предприятия как комплекс действий, направленный на создание компетентного и квалифицированного персонала, наделенного определенными профессиональными, моральными и личностными характеристиками, которые могут быть использованы для достижения стратегических целей предприятия.

### Данные и методы

Концепция формирования кадрового потенциала предприятия предполагает комплексное использование общенаучных подходов: стратегического, целевого, процессного, системного, ситуационного, аналитического. Использование стратегического и целевого подходов обусловлено необходимостью согласно концепциям стратегического управления, HR-менеджмента и управления стратегическим потенциалом разработки целей и стратегий формирования и использования кадрового потенциала. Использование процессного подхода обусловлено изучением процессов формирования и использования кадрового потенциала, применение системного подхода объясняется рассмотрением кадрового потенциала как системы, использование ситуационного подхода обусловлено необходимостью быстрого реагирования на изменения внешней и внутренней среды, аналитического подхода – необходимостью непрерывного анализа кадрового потенциала в процессе формирования стратегий его развития.

В современных условиях задачи управления в значительной степени претерпели изменения вследствие перехода к ориентации на потребителя. В связи с таким переходом появилась необходимость исследования потребностей потребителей, их учета при принятии решений.

Помимо внешних потребителей, современная экономическая наука выделяет внутренних потребителей, что особо актуально для предприятий с интегрированными структурами. В таких условиях сложность процесса принятия решений значительно возрастает.

Объектом формирования кадрового потенциала являются процессы формирования и использования кадрового потенциала предприятия. Факторы, влияющие на формирование кадрового потенциала целесообразно разделить на внешние и внутренние. К внешним факторам относятся демографическая ситуация, особенности рынка труда, уровень образования населения, уровень целевой подготовки специалистов, безработица, трудовое законодательство; к внутренним – плановые показатели деятельности предприятия (влияют на формирование потребности в кадрах), текучесть кадров, уровень системы материального стимулирования и структура фонда оплаты труда, расходы на обеспечение рабочих мест и сумма расходов фонда развития социальной инфраструктуры на одного работника; техника, технология, организация труда, организационная структура; кадровая политика и корпоративная культура. К механизмам, используемым в концепции формирования кадрового потенциала предприятия, следует отнести комплексный механизм стратегического планирования кадрового потенциала предприятия, включающий механизм разработки и выбора целей формирования кадрового потенциала и механизм разработки и выбора стратегий формирования кадрового потенциала, а также комплексный механизм использования кадрового потенциала, включающий механизмы реализации стратегий формирования кадрового потенциала и механизм оценки эффективности использования кадрового потенциала предприятия.

Среди основных детерминант стратегического концепции стратегического управления большинство авторов выделяют ориентацию на стратегические цели, использование стратегического потенциала (элементом которого является кадровый потенциал), мониторинг внешней и внутренней среды, адаптивность к изменениям среды, многовариантность и динамический характер планирования, многовариантный характер распределения ресурсов.

Резюмируя мнения авторов и учитывая необходимость использования детерминант всех трех концепций в концепции формирования кадрового потенциала предприятия целесообразно предложить следующие ее детерминанты: сочетание способности, возможности и готовности как основных составляющих кадрового потенциала; ориентацию на стратегические цели, корпоративную и деловые стратегии предприятия; взаимосвязь с кадровой стратегией и политикой; достаточность кадрового потенциала для реализации кадровой стратегии; адаптивность к изменениям среды, многовариантность и динамический характер планирования, использование инновационных технологий HR-менеджмента. К императивам формирования кадрового потенциала предприятия, которые объединяют основные требования к формированию кадрового потенциала, выделенные принципы, закономерности и положения предлагаемой концепции формирования кадрового потенциала предприятия, относятся: реализация стратегического подхода к формированию кадрового потенциала, обеспечение формирования и выбора целей кадрового потенциала предприятия, обеспечение использования и развития кадрового потенциала в процессе достижения стратегических целей, разработка и реализация инновационных методов и технологий формирования кадрового потенциала предприятия.

Поскольку концепция формирования кадрового потенциала предприятия, как уже было обосновано выше, включает основные положения концепции стратегического управления предприятием, методология формирования кадрового потенциала предприятия должна содержать совокупность основных методов трех используемых концепций.

Концепция стратегического управления обуславливает использование в формировании кадрового потенциала предприятия методов стратегического анализа (стратегическое наблюдение, матричные методы анализа, портфельный анализ, SWOT-анализ, SPACE-анализ, PEST-анализ, GAP-анализ), а также методы стратегического целеполагания, разработки и выбора стратегий.

Концепция управления персоналом (HR-менеджмента) предполагает использование методов подбора персонала (опросы, интервьюирование, тестирование, анализ документов,

метод кейс-стадии); инновационных методов организации и оплаты труда, методов ротации кадров; методы развития организационной культуры и HR-бренда, мотивационных методов, методов повышения производительности труда; методов профориентации, адаптации и обучения персонала.

Концепция управления стратегическим потенциалом предприятия обуславливает использование как общенаучных методов управления персоналом (административных, экономических, социально-психологических), так и специфических методов анализа и планирования кадрового потенциала как элемента стратегического потенциала предприятия.

При осуществлении стратегического управления предприятием необходимо использовать принципы глобализации и комплексности, при этом добавляет принципы интеллектуализации, информатизации, компьютеризации, стратегической интеграции, стратегической конгруэнтности. Растущая роль человеческого капитала для создания конкурентного преимущества определяет наличие конкурентной борьбы за трудовые ресурсы. При этом экономические условия не всегда являются определяющими. Кроме того, привлечение качественных трудовых ресурсов является только составляющей наряду с эффективным их использованием. В этой связи, предприятия вынуждены учитывать социально-психологические и социокультурные аспекты управления. Таким образом, сложность и многогранность задач, на решение которых направлена система управления с течением времени и под воздействием различных факторов возрастает, приводя к росту сложности самой системы управления.

Исходя из проведенного анализа, систему управления организацией на современном этапе развития хозяйственных отношений, можно классифицировать как сложную социально-экономическую систему. Так, для нее характерны все признаки сложных экономических систем, а именно:

1. Динамичность, сопровождающаяся сложностью прогнозирования поведения системы в виду выраженной социальной составляющей. Как видно из таблицы, социально-психологический и социокультурный аспекты управления, а также объективная необходимость их применения имеет тенденцию к усилению;

2. Наличие множества прямых и обратных связей, не всегда являющихся очевидными. Исследователи отмечают, что для того чтобы предприятие могло выпускать качественную и, следовательно, конкурентоспособную продукцию, его система управления должна обеспечивать эффективную обратную связь с клиентами и поставщиками;

3. Неопределенность в функционировании, представляющая собой наличие множества возмущающих воздействий, оказывающих влияние на поведение системы и исход принятия решений. Отметим, что высокая и возрастающая динамичность внешней среды, децентрализация и рост информационных потребностей приводят к необходимости принятия решений в условиях неопределенности;

4. Нелинейный характер поведения самой системы и факторов, оказывающих на нее влияние, предопределяющий неэффективность неавтоматизированного принятия решений;

5. Эмерджентность, то есть несводимость свойств системы к свойствам ее элементов. В условиях возрастающей роли неформальных коммуникаций, а также с учетом социально-психологических и социокультурных особенностей индивидов и их групп, эффективное решение задачи управления невозможно без учета таких особенностей;

6. Целостность, предполагающая значимость вклада каждого элемента в достижение целей системы. Исходя из этого, использование потенциала каждого сотрудника отражается на функционировании организации в целом;

7. Холизм, предполагающий необходимость обеспечения координированности и агрегируемости целей экономической системы и ее отдельных элементов. Таким образом, необходимо обеспечение вовлечения, активизации, стимулирования, социального регулирования, управления нормативным поведением всех индивидов и их групп в общие цели функционирования и развития организации;

8. Гомеостатичность и инерционность, предполагающая противостояние системы изменениям и стремление системы к самосохранению. Стоит отметить, что такое свойство системы находит отражение как в рамках взаимодействия организации с внешней средой, так и внутреннем взаимодействии. С целью вовлечения персонала в изменения, а также для

преодоления оппортунистического поведения, необходимо применение методов управления, затрагивающих социально-психологический и социокультурный аспекты;

9. Адаптивность. Исходя из того, что внешняя среда характеризуется сложностью, динамичностью и высокой степенью неопределенности, для целей управления адаптация системы предполагает необходимость учитывать не только внутренние взаимозависимости и поведение элементов системы, но и внешние связи, что в значительной степени усложняет процесс принятия решений.

Таким образом, на современном этапе развития общества управление представляет собой явление, сложность которого имеет тенденцию к постоянному увеличению вследствие ряда объективных причин. Кроме того, результаты управления отражаются практически на всех сферах жизни общества и предопределяют эффективность функционирования и уровень развития региона в целом.

При этом результатом системы управления выступает управленческое решение. Выработка наилучшего управленческого решения возможна при условии эффективной организации взаимодействия всех подсистем управления и грамотного, своевременного выполнения ими задач в рамках своих функциональных обязанностей.

Таким образом, эффективность системы управления состоит из некоторых компонентов. В исследовании к таким компонентам отнесены: качество обратной связи; слаженность и полнота под процессами управления; эффективность принимаемых решений; эффективность прогнозирования кризисных ситуаций; эффективность поиска путей развития объекта управления. При этом в источнике наряду с качеством обратной связи с персоналом, поставщиками, потребителями и эффективностью распределения ролей внутри коллектива, выделяют также эффективность системы внутреннего контроля и аудита, как важнейшую составляющую качества управления.

Таким образом, можно сделать вывод, что в развитых странах наблюдается ряд тенденций, которые предопределили переход к новой парадигме менеджмента и вызвали объективную необходимость смены подхода к управлению персоналом в сторону его гуманизации. В то же

время, как отмечалось ранее, эффективность применения различных методов и подходов к управлению во многом предопределяется культурными и ценностными установками объекта управления. В связи с этим, существуют значительные отличия в подходах к управлению в различных странах в условиях современных внешних вызовов.

В научной литературе наибольший интерес получили американская и японская модели управления человеческими ресурсами. В этой связи, интерес с точки зрения исследования представляет их рассмотрение. Анализируя модель США, необходимо остановиться на предпосылках ее возникновения. Экономика Америки характеризуется сильной конкуренцией, что требует от предприятия (и его сотрудников) постоянной максимальной отдачи. Как отмечается, в связи с жесткими условиями конкуренции, работники в США оцениваются, прежде всего, по результату деятельности. Таким образом, конкуренция, пронизывающая экономическую сферу, во многом отражается на деловых отношениях и переносится на них. В связи с этим, в США модель управления основана на предоставлении материальных и нематериальных благ сотрудникам на конкурентной основе. В результате, большие заработные платы и более выгодные условия труда имеют сотрудники, характеризующиеся наибольшей эффективностью.

Можно говорить, что в американской системе менеджмента основным мотивационным стимулом является постоянная, непрекращающаяся конкурентная борьба за ограниченные материальные и нематериальные блага. В то же время, очевидно, что постоянное чувство конкуренции между коллегами не способствует формированию одной единой целостной команды, эффективно работающей на достижение стратегических целей организации. Такая конкуренция, напротив, вытесняет организационные цели в пользу личных – завоевание и удержание лидерских позиций сотрудника. Как следствие, сотрудники не склонны помогать друг другу, всячески препятствуют эффективной работе коллег, саботируют их работу. Таким образом, личная конкуренция между сотрудниками одной организации служит эффективным инструментом личной мотивации, но приводит к ряду негативных последствий с точки зрения группо-

вого взаимодействия и достижения долгосрочных целей организации. В литературе описаны следующие негативные последствия личной конкуренции: превышение ценности «победы» в конкурентной борьбе над ценностью достижения надлежащего качества выполняемой работы; утаивание информации в коллективе, дезинформация; недоверие между работниками; концентрация на достижении краткосрочных тактических задачах для победы в конкурентной борьбе, а не на стратегических целях компании. Исходя из проведенного анализа, можно констатировать, что личная конкуренция может быть эффективным средством достижения тактических задач, не требующих слаженной работы всего коллектива, но имеет ряд негативных последствий, препятствующих ее эффективному применению в качестве основной концепции менеджмента. Кардинально противоположной модели менеджмента США является японская модель. Так, вопреки ориентации на личные интересы в американской модели, японская предполагает первоочередность групповых. Стремление занять лидерские позиции сотрудников США, невзирая на качество продукции, в японской модели сменяется ориентацией на наивысшее качество. Японская система управления персоналом ориентирована в первую очередь на человеческий фактор и базируется на концентрации внимания менеджеров на социокультурном аспекте. Так, культурные национальные особенности японского менталитета заключаются в высоком трудолюбии, дисциплинированности и эффективном групповом взаимодействии, что активно используется менеджерами в процессе организации труда. Система мотивации во многом построена на чувстве долга и патриотических чувствах сотрудников, считающих первостепенной целью развитие экономики и повышение конкурентоспособности национальной экономики Японии. Обобщая предложенные в научной литературе подходы, интерес приобретает систематизация факторов эффективности систем управления. Как отмечалось выше, современная концепция научной мысли постулирует наивысшую роль человека и человеческих отношений в процессе управления. Таким образом, японской модели управления персоналом характерно создание прочной единой команды, организованной по принципу семьи, в которой приветствуется и

поощряется взаимопомощь и поддержка, а результаты деятельности организации рассматриваются как результаты деятельности всего коллектива. Во многом реализация такого подхода становится возможной за счет базирования на традиционных социокультурных особенностях японского народа, а во многом обеспечивается усилиями менеджеров предприятия. Существенный вклад в развитие такого подхода делает реализация политики «пожизненного найма», которая предполагает, что сотрудник проработает в одной организации на протяжении всей своей трудовой деятельности. Значительный вклад в формирование сплоченной команды в рамках японской модели делает совместное проведение досуга и формирование приверженности коллективу у новичков. Сам человек, как отмечается в рассматривается как наивысшая ценность, источник конкурентных преимуществ и организационного потенциала предприятия. В связи с вышесказанным, за рубежом получило активное развитие такое направление, как управление кадровым потенциалом. В условиях динамичных изменений внешней среды и необходимости оперативного реагирования особую важность приобретает прогнозирование.

Стратегия предприятия в рамках новой философии управления базируется на прогнозах динамики внешней среды, а ее корректировка осуществляется при изменении внешних условий функционирования. Постоянные итерационные преобразования закономерно вызывают у персонала сопротивление изменениям, что препятствует эффективной ее реализации. В связи с этим, новая философия управления предопределяет необходимость пересмотра установок персонала и менеджеров, а также методов управления и преодоления сопротивления изменениям. Основными установками новой философии управления выступают следующие: ориентация на потребность в самореализации человека, мотивация к самореализации; организация представляет собой «живой», подверженный постоянным изменениям организм, сформированный вокруг единых для всех элементов ценностей; постоянное изменение и обновление необходимо организации и должно быть продиктовано внутренним стремлением к адаптации к внешней среде.

Таким образом, концепция формирования кадрового потенциала предприятия принципиально отличается от существующих тем, что: во-первых, предполагает использование стратегического подхода, а также целевого, процессного, системного, ситуационного, аналитического общенаучных подходов; во-вторых, обуславливает разработку комплексного механизма стратегического планирования кадрового потенциала предприятия, включающего механизм разработки и выбора целей формирования кадрового потенциала и механизм разработки и выбора стратегий формирования кадрового потенциала, а также комплексного механизма использования кадрового потенциала, включающего механизм реализации стратегий формирования кадрового потенциала и механизм оценки эффективности использования кадрового потенциала предприятия; в-третьих, сочетание трех концепций позволяет разработать базисные и специфические принципы, детерминанты и императивы формирования кадрового потенциала предприятия; в-пятых, синтез методологии трех концепций позволяет сочетать в формировании кадрового потенциала предприятия методы стратегического управления, управления стратегическим потенциалом и методы управления персоналом. Анализ исследований отечественных и зарубежных авторов, посвященных реализации концепций управления стратегическим потенциалом и HR-менеджмента дает основания утверждать, что в настоящее время в современном менеджменте отсутствует комплексный подход к оценке кадрового потенциала.

#### **Модель**

В современной экономической литературе отсутствует инструмент согласования кадровых стратегий с корпоративной и бизнес-стратегиями предприятия. В качестве такого инструмента предлагается матрица согласования базовых корпоративных и бизнес-стратегий предприятия с кадровыми стратегиями. Идея разработки матрицы заключается в определении кадровой стратегии предприятия согласно подходам удержания, развития, сокращения кадров и кадровой культуры, которые соответствуют реализуемой предприятием бизнес-стратегии (табл. 2).

Разработка матрицы вызвала необходимость усовершенствования классификации кадровых стратегий предприятия, обусловленную особен-

## Управление предприятиями

ностями бизнес - стратегий роста, стабилизации и сокращения деятельности предприятия.

Для апробации использования предложенной матрицы был проведен опрос менеджеров ведущих предприятий Орловской области на предмет согласования реализуемых кадровых стратегий с кадровыми стратегиями, рекомендуемыми в матрице. Всего было опрошено 165 менеджеров.

Для оценки степени соответствия реально реализуемой кадровой стратегии, рекомендован-

ной в матрице использовался бальный метод, каждый эксперт мог выставить от 0 до 4 баллов (0 – предприятие не реализует данную кадровую стратегию; 1- рекомендованная матрицей кадровая стратегия никак не соответствует реально реализуемой на предприятии; 2 – слабо соответствует, 3 – частично соответствует; 4 – полностью соответствует).

Таблица 2

Матрица согласования базовых бизнес-стратегий предприятия с кадровыми стратегиями  
Matrix for reconciling basic business strategies with HR strategies

Базовые бизнес-стратегии	Кадровые стратегии														
	Стратегии удержания кадров				Стратегии развития кадров						Стратегии сокращения кадров			Стратегии кадровой культуры	
	Оплата труда	Ориентация на карьеру	Сохранение коллектива	Мотивация	Воспитание своих кадров	Набор готовых кадров	Повышение квалификации	Набор средней квалификации	Индивидуальное обучение	Обучение в команде	Сокращение оплаты труда	Сокращение руководителей и специалистов	Увольнение работников	Формирование морально-психологического климата	Развитие кадровой культуры
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Стратегии концентрированного роста															
Развитие традиционного товара															
Развитие традиционного рынка															
Развитие нового товара															
Развитие нового рынка															
Стратегии интегрированного роста															
Стратегия создания или расширения															
Стратегия выхода на производителя															
Стратегия сокращения посредников															
Стратегии диверсифицированного роста															
Стратегия товарной диверсификации															

Продолжение таблицы 2

Continuation of table 2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Стратегия диверсификации видов деятельности															
Стратегия технологической диверсификации															
Стратегии стабилизации															
Стратегия стабилизации деятельности															
Стратегия стабилизации конкурентной позиции															
Стратегия стабилизации издержек															
Стратегия стабилизации финансового состояния															
Стратегии сокращения															
Стратегия сокращения издержек															
Стратегия сокращения объемов деятельности															
Стратегия ликвидации															

Для определения степени соответствия была использована формула:

$$S = \frac{B_i}{(m \times n - M_0) \times 4} \quad (1)$$

где S – степень соответствия реально реализуемых кадровых стратегий предложенной матрице;

$B_i$  – суммарное фактическое количество выставленных экспертами баллов;

$m$  – количество кадровых стратегий;

$n$  – количество исследуемых предприятий;

$M_0$  – количество стратегий, которые по оценкам экспертов вообще не реализуются на предприятии.

Знаменатель дроби отражает максимальное количество баллов, которое могли бы выставить эксперты.

Степень соответствия реально реализуемых исследуемыми предприятиями кадровых стратегий предложенной матрице равняется 79%, что

позволяет утверждать о возможности использования предложенной матрицы в качестве инструмента стратегического планирования кадровых стратегий на предприятиях.

Для анализа согласованности мнений экспертов использовалась методика расчета коэффициента конкордации, согласно которой на первом этапе была определена сумма ответов по каждому эксперту, на втором – средняя сумма ответов экспертов.

$$\sum_{\text{сер}}^B = \frac{1}{2} m(n + 1) \quad (2)$$

где  $m$  – количество экспертов;

$n$  – количество вопросов.

Далее рассчитывались отклонения от средней суммы, на четвертом – квадрат отклонений. На заключительном этапе был определен коэффициент конкордации Кендалла:

Далее рассчитывались отклонения от средней суммы, на четвертом – квадрат отклонений. На

заключительном этапе был определен коэффициент конкордации Кендалла:

$$W = \frac{12 \times S}{m^2(n^3 - n)} \quad (3)$$

где  $W$  - коэффициент конкордации;

$S$  - сумма квадратов отклонений.

Подстановка данных позволила определить средний коэффициент конкордации, который равен 0,8177, что свидетельствует о высокой степени согласованности экспертов.

Далее была рассчитана степень приверженности менеджеров каждого из исследуемых предприятий рекомендованной кадровой стратегии по формуле:

$$СП = \frac{B_i}{B_{cp}} \quad (4)$$

где  $B_i$  - средняя по оценкам менеджеров данного предприятия степень соответствия реально реализуемой кадровой стратегии рекомендованной;

$B_{cp}$  - средний балл оценки соответствия всех реализуемых предприятием кадровых стратегий рекомендованным.

Анализ результатов расчетов показал высокую приверженность менеджеров исследуемых предприятий реализации кадровых стратегий оптимизации оплаты труда, сохранения коллектива, воспитания собственных кадров, обучения в команде, формирования благоприятного морально-психологического климата.

В целом же анализ степени приверженности позволяет констатировать соответствие реализуемых и рекомендованных кадровых стратегий бизнес-стратегиям предприятий.

Ни одному из исследуемых предприятий не рекомендована реализация стратегий сокращения кадров, поскольку ни одно из исследуемых предприятий не реализует бизнес-стратегии сокращения.

Проведенные исследования позволили обосновать рекомендованные кадровые стратегии для предприятий на основе использования новых методических инструментов.

### Полученные результаты

В качестве методического инструментария предложены стадии процесса стратегического планирования кадрового потенциала, сформированные с помощью классической теории кадрового прогнозирования применительно к структурированию стратегий, которые и являются итогом процессной деятельности. При этом

представленный механизм дает только общую методологическую основу, для практического исполнения разработки стратегий выработывания кадрового потенциала на основе рекомендованных кадровых стратегий, нужно структурировать методологический подход к разработке и определению стратегий создания кадрового потенциала.

Нужна разработка системной методологии интегральной оценки кадрового потенциала удовлетворяющей требованиям, обусловленным авторской концепцией формирования кадрового потенциала и использованием стратегического подхода.

В соответствии с алгоритмом интегральной оценки на первом этапе формируются блоки частных показателей. В процессный блок в соответствии с рекомендованными кадровыми стратегиями и базовыми стратегиями формирования кадрового потенциала предприятия предлагается включить:

1. В случае если используются стратегии удержания кадров: потенциал оплаты труда (ПОТ), потенциал сохранения коллектива (ПСК), потенциал карьерного роста (ПКР), потенциал мотивации кадров (ПМК).

2. В случае если используются стратегии развития кадров: потенциал роста собственных кадров (ПРСК), потенциал набора готовых кадров (ПНГК), потенциал набора кадров средней квалификации (ПНСК), потенциал обучения кадров (ПОК) и потенциал адаптации кадров (ПАК).

На втором этапе интегральной оценки кадрового потенциала предприятия осуществляется обоснование частных показателей оценки элементов кадрового потенциала.

Далее рассмотрим частные показатели процессного блока предлагаемой комплексной методики. В случае если предприятием используются стратегий удержания кадров (закрытая кадровая политика), для определения потенциала оплаты труда (ПОТ) предлагается расчет среднего темпа роста оплаты труда  $Трзп$ , коэффициента соответствия зарплаты ожиданиям  $Ксзп$ , коэффициента соотношения средней зарплаты предприятия и средней зарплаты по отрасли  $Кссо$ , коэффициента конкурентоспособности заработной платы  $Ккзп$  и коэффициента дополнительной оплаты труда  $Кдот$ ; для определения потенциала сохранения коллектива (ПСК) пред-

лагается использовать коэффициент стабильности кадров Кск (коэффициент текучести кадров использовать нецелесообразно, поскольку для него лучшим является наименьшее значение).

Для оценки потенциала карьерного роста (ПКР) предложены такие показатели, как коэффициент карьеры персонала Кктп, коэффициент карьеры управленцев Кку, коэффициент приверженности карьере Кпк, коэффициент удовлетворенности карьерой Кук; потенциал мотивации кадров (ПМК) предлагается оценивать следующими показателями: коэффициент поощрений Кп, коэффициент условий труда Кут, коэффициент привлечения к принятию управленческих решений Кпур.

В случае если предприятие использует стратегии развития кадров (открытую кадровую политику) для оценки потенциала роста собственных кадров (ПРСК) предлагается расчет коэффициента стабильности рабочих мест Ксрм, темп роста производительности труда собственных кадров Трпт, коэффициент соотношения средней производительности труда предприятия и средней производительности труда по отрасли Кспт, коэффициент загрузки рабочих мест Кзрм, коэффициент собственного прироста кадров; для оценки потенциала набора готовых кадров (ПНГК) используются показатели: коэффициент расширения сети Крс, коэффициент предложения готовых кадров Кпгк, коэффициент готовности новых кадров Кгнк, коэффициент вовлечения новых кадров Квнк. Коэффициент набора готовых управленцев Кнгу; для оценки потенциала набора кадров средней квалификации (ПНСК) предлагается использовать показатели: коэффициент потребности в кадрах средней квалификации Кпкск, коэффициент соотношения квалификации набираемых и собственных работников предприятия Кскк, коэффициент повышения квалификации набираемых работников Кпкн, коэффициент широты квалификации набираемых работников Кшкн.

Третий блок предлагаемой методики содержит показатели развития кадровой культуры. Для определения потенциала формирования морально-психологического климата (ПФМК) рекомендуются следующие частные показатели: коэффициент наличия благоприятного морально-психологического климата Кнбк, коэффициент взаимопомощи Квп, коэффициент сотрудничества Кс,

коэффициент участия в принятии коллективных решений Купр и коэффициент лояльности Кл. Для оценки потенциала формирования корпоративной культуры (ПФКК) предлагаются частные показатели: коэффициент формирования корпоративной культуры Кфкк, коэффициент приверженности корпоративной культуре Кпкк, коэффициент надежности корпоративной культуры Кнкк, коэффициент соответствия корпоративной культуры Кскк и коэффициент гибкости корпоративной культуры Кгкк.

Таким образом, для оценки элементов кадрового потенциала предприятия всего предложено 70 частных показателей, сгруппированных в три блока: содержательный блок (ядро), процессный блок (открытая и закрытая кадровая политика) и блок развития кадровой культуры.

На завещающем этапе устанавливается интегральный показатель. Принимая во внимание, что все показатели оценки меньше одного, могут приобретать лишь положительные значения и наилучшим для всех является предельно приближенное к единице значение, итоговый показатель может быть вычислен как корень n-ой степени из произведения вычисленных показателей.

Обобщающие показатели процессного блока показателей кадрового потенциала предприятия рассчитываются по формуле:

$$КП = \sum_{i=1}^n \frac{B_i}{\sum B_i} \times КП_i \sum_{i=1}^4 Q_i \times КП_i \quad (5)$$

где КП<sub>i</sub> – значение i-го элемента процессного блока потенциалов;

B<sub>i</sub> – количество баллов i-го элемента процессного блока потенциалов;

ΣB<sub>i</sub> – суммарное количество баллов.

Однако насколько каждая из реализуемых стратегий должна увеличить соответствующий частный показатель, чтобы в итоге интегральный показатель потенциала предприятия увеличивался непонятно. Поэтому для обоснования решений по поводу реализации данного стратегического набора для каждой стратегии необходимо определить целевой параметр, который показывал бы насколько следует увеличить соответствующий ей частный показатель, чтобы интегральный показатель увеличивался.

Решение данной задачи возможно только с использованием математической модели нелинейной условной оптимизации, в которой количественным выражением оптимальности

является целевая функция. В качестве целевого значения целевой функции используется обоснованное стратегической целью формирования кадрового потенциала значение интегрального показателя. Использование нелинейной модели программирования обусловлено тем, что интегральный показатель каждого элемента кадрового потенциала рассчитывался как корень соответствующей степени из произведения, то есть использовалась мультипликативная свертка и линеаризировать параметры целевой функции невозможно, а кроме того, при моделировании сложных управленческих задач включение нелинейных зависимостей в модель повышает ее реалистичность.

В нашем случае целевая функция представляет собой корень соответствующей степени из произведения, и задача оптимизации заключается в определении целевых значений переменных подкоренного выражения (множителей), которые соответствуют известному целевому значению целевой функции.

Для определения весомости показателей процессного блока вначале определяется значимость соответствующего данному элементу кадрового потенциала для исследуемых предприятий в баллах (балл присваивается только в случае высокой степени приверженности либо степени приверженности большей единицы), после чего делением на сумму баллов определяется весомость в долях. В наибольшей степени при использовании стратегий удержания кадров (закрытой кадровой политики) предприятия обладают потенциалом сохранения коллектива (значения колеблются в пределах 0,78-0,92), в наименьшей степени-потенциалом карьерного роста (значения от 0,26 до 0,33). Достаточно низкие значения потенциала мотивации кадров (от 0,29 до 0,43) говорят о недостаточном использовании на исследуемых предприятиях возможностей использования нематериальных способов мотивации.

### Заключение

Таким образом, предлагается авторский научно-методический подход к обоснованию рекомендованных кадровых стратегий предприятия, который в отличие от существующих: предполагает обоснование реализуемых предприятием бизнес стратегий, формирования и выбора корпоративной и бизнес стратегий, процесса формирования стратегий; предполагает

использование предложенной матрицы согласования для обоснования рекомендованных кадровых стратегий на основе бизнес - стратегий и оценки степени соответствия реализуемых предприятием кадровых стратегий рекомендованным в матрице. После обоснования рекомендованных кадровых стратегий необходимо обосновать стратегии формирования кадрового потенциала исследуемых предприятий, учитывая, что стратегии формирования кадрового потенциала являются операционными стратегиями, необходимыми для обеспечения разработки и реализации кадровой стратегии предприятия.

Для формирования целевого стратегического кадрового набора предприятия достаточно сопоставить карту рекомендованных предприятиям кадровых стратегий с целями формирования кадрового потенциала.

Для согласования предложенных анализируемым предприятием кадровых стратегий с выделенными базовыми стратегиями формирования кадрового потенциала, предлагается матрица согласования кадровых стратегий и базовых стратегий кадрового потенциала. При помощи данной матрицы предприятие имеет возможность сформировать стратегический набор базовых стратегий формирования кадрового потенциала, а далее выделить необходимые для реализации стратегий элементы кадрового потенциала.

### Библиографический список

1. Адизес, И. Как преодолеть кризисы менеджмента: диагностика и решение управленческих проблем / Ицхак Адизес. –СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2006. – 285 с. – (Книги Стокгольмской школы экономики в Санкт-Петербурге).
2. Акофф, Р.Л. Планирование будущего корпорации / Р.Л. Акофф; пер. с англ.: В.А.Бирюков, М.М. Кресберг. – М.: Сирин, 2002. – 256 с. – (Классика менеджмента).
3. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ.; науч. ред. и авт. вступ. ст. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
4. Бедненко, А. Семь слагаемых успеха или что такое эффективная кадровая стратегия / Бедненко А. // Служба кадров и персонала. – 2010. – № 2. –С. 19-23.

5. Бессонов, Ф.И. Подходы к формированию кадровой политики / Ф.И. Бессонов // Экономика. Бизнес. Информатика. – 2016. – №3. – С. 236-251.
6. Виханский, О. С. Стратегическое управление: учеб. для студентов, обучающихся по специальности и направлению «Менеджмент» / О. С. Виханский. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – М.: Экономист, 2005. – 292 с.
7. Генкин, Б. М. Управление человеческими ресурсами / Б.М. Генкин, И. А. Никитина. – М., 2013. – Гл. 7.3. – С. 146-150.
8. Гримак, О.Я. Кадровый потенциал – залог кадровой безопасности предприятия / О.Я. Гримак, И.Я. Бурда // Научный вестник Львовского национального университета ветеринарной медицины и биотехнологий имени С.Ж. Ижицкого. – 2016. – №2(69). – С.41-47.
9. Гусаров, М.С. Терминологический хаос: кадровая политика и стратегия управления персоналом / М.С. Гусаров // Креативная экономика – 2008. – № 6 (18). – С.65-79.
10. Журавлев, П. В. Мировой опыт в управлении персоналом: монография / П.В. Журавлев, М.Н.Кулапов, С.А.Сухарев; Рос.экон. акад. им. Г.В. Плеханова. – М.: Изд-во Рос.экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 232 с.
11. Имашева, З.З. Технологии HR-менеджмента в стратегическом управлении компанией [Электронный ресурс] / З.З. Имашева, Э.Ф. Карамышева // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – Том 7. – 2015 – №5. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/10EVN515.pdf>.
12. Карлоф, Б. Деловая стратегия / Б. Карлоф; пер. с англ. – М.: Экономика, 1991. – 238 с.
13. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация / А.Я. Кибанов, И.Б. Дуракова; Гос. ун-т упр.– М.: Экзамен, 2003. – 334 с.
14. Коротких, Л.В. Формирование кадрового потенциала на предприятии [Электронный ресурс] / Л.В.Коротких, И.В.Гелета // Современные научные исследования и инновации: науч.-практ. журн. –2015. – № 8. – Режим доступа: <http://web.snauka.ru/issues/2015/08/56721>.
15. Кузнецова, И.Д. Разработка кадровой стратегии организации в антикризисном менеджменте / И.Д. Кузнецова, Е.А. Земскова // Современные наукоемкие технологии. – 2006. – № 2. – С. 50-57.
16. Кузьмина, Н.М. Кадровый потенциал как органичная самоорганизующаяся система [Электронный ресурс] / Н.М. Кузьмина // Институт экономики и права Ивана Кушнера. – Режим доступа: <http://be5.biz/ekonomika1/r2011/00720.htm>.
17. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М.Х. Мескон [и др.]; пер. с англ. М.А. Майорова [и др.]; Акад. народ.хоз-ва при Правительстве РФ. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
18. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. – 512 с. – (Деловой бестселлер).
19. Петросян, Д.С. Об оценке стоимости кадрового потенциала предприятия / Д.С. Петросян, В.В. Семенова // Человеческий капитал. – 2015. – №2(74). – С.37-41.
20. Портер, М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран: / М. Портер; пер. с англ.; предисл. В.Д. Щетинина. – М.: Междунар. отношения, 1993. – 895 с.
21. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд; пер. с англ. А.Р. Ганиевой и др.]. – 12-е изд. – М. [и др.]: Вильямс, 2007. – 924 с.
22. Хаймович, Л.Н. Методология системного подхода к анализу процессов формирования и развития кадрового потенциала организации / Л.Н. Хаймович, Н.М. Кузьмина // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. – 2013. – № 6-2, Т. 15. – С. 525-527.
23. Chandler, A. D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / Chandler A. D., jr.; Massachusetts Institute of Technology. – [S. l.], 1962. – 463 p.

Поступила в редакцию – 30 марта 2020 г.

Принята в печать – 02 мая 2020 г.

### References

1. Adizes, I. Kak preodolet' krizisy menedzhmenta: diagnostika i reshenie upravlencheskih problem / Ickhak Adizes. – SPb.: Stokgol'mskaya shkola ekonomiki v Sankt-Peterburge, 2006. – 285 s. – (Knigi Stokgol'mskoj shkoly ekonomiki v Sankt-Peterburge).
2. Akoff, R.L. Planirovanie budushchego korporacii / R.L. Akoff; per. s angl.: V.A. Biryukov, M.M. Kresberg. – M.: Sirin, 2002. – 256 s. – (Klassika menedzhmenta).
3. Ansoff, I. Strategicheskoe upravlenie / I. Ansoff; per. s angl.; nauch. red. i avt. vstup. st. L. I. Evenko. – M.: Ekonomika, 1989. – 519 s.
4. Bednenko, A. Sem' slagaemykh uspekha ili chto takoe effektivnaya kadrovaya strategiya / Bednenko A. // Sluzhba kadrov i personala. – 2010. – № 2. – S. 19-23.
5. Bessonov, F.I. Podhody k formirovaniyu kadrovoj politiki / F.I. Bessonov // Ekonomika. Biznes. Informatika. – 2016. – №3. – S. 236-251.
6. Vihanskij, O. S. Strategicheskoe upravlenie: ucheb.dlya studentov, obuchayushchihsya po special'nosti i napravleniyu «Menedzhment» / O. S. Vihanskij. – Izd. 2-e, pererab. i dop. – M.: Ekonomist, 2005. – 292 s.
7. Genkin, B. M. Upravlenie chelovecheskimi resursami / B.M. Genkin, I. A. Nikitina. – M., 2013. – Gl. 7.3. – S. 146-150.
8. Grimak, O.YA. Kadrovij potencial – zalog kadrovoj bezopasnosti predpriyatiya / O.YA. Grimak, I.YA. Burda // Nauchnyj vestnik L'vovskogo nacional'nogo universiteta veterinarnoj mediciny i biotekhnologij imeni S.ZH. Izhickogo. – 2016. – №2(69). – S.41-47.
9. Gusarov, M.S. Terminologicheskij haos: kadrovaya politika i strategiya upravleniya personalom / M.S. Gusarov // Kreativnaya ekonomika – 2008. – № 6 (18). – S.65-79.
10. ZHuravlev, P. V. Mirovoj opyt v upravlenii personalom: monografiya / P.V. ZHuravlev, M.N.Kulapov, S.A.Suharev; Ros.ekon. akad. im. G.V. Plekhanova. – M.: Izd-vo Ros.ekon. akad.; Ekaterinburg: Delovaya kniga, 1998. – 232 s.
11. Imasheva, Z.Z. Tekhnologii HR-menedzhmenta v strategicheskom upravlenii kompaniej [Elektronnyj resurs] / Z.Z. Imasheva, E.F. Karamysheva // Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIE». – Tom 7. – 2015 – №5. – Rezhim dostupa: <http://naukovedenie.ru/PDF/10EVN515.pdf>.
12. Karlof, B. Delovaya strategiya / B. Karlof; per. s angl. – M.: Ekonomika, 1991. – 238 s.
13. Kibanov, A.YA. Upravlenie personalom organizacii: otbor i ocenka pri najme, attestaciya / A.YA. Kibanov, I.B. Durakova; Gos. un-t upr. – M.: Ekzamen, 2003. – 334 s.
14. Korotkih, L.V. Formirovanie kadrovogo potenciala na predpriyatii [Elektronnyj resurs] / L.V. Korotkih, I.V. Geleta // Sovremennye nauchnye issledovaniya i innovacii: nauch. -prakt. zhurn. – 2015. – № 8. – Rezhim dostupa: <http://web.snauka.ru/issues/2015/08/56721>.
15. Kuznecova, I.D. Razrabotka kadrovoj strategii organizacii v antikrizisnom menedzhmente / I.D. Kuznecova, E.A. Zemskova // Sovremennye naukoemkie tekhnologii. – 2006. – № 2. – S. 50-57.
16. Kuz'mina, N.M. Kadrovij potencial kak organichnaya samoorganizuyushchayasya sistema [Elektronnyj resurs] / N.M. Kuz'mina // Institut ekonomiki i prava Ivana Kushnira. – Rezhim dostupa: <http://be5.biz/ekonomika1/r2011/00720.htm>.
17. Meskon, M.H. Osnovy menedzhmenta / M.H. Meskon [i dr.]; per. s angl. M.A. Majorova [i dr.]; Akad. narod.hoz-va pri Pravitel'stve RF. – M.: Delo, 2000. – 704 s.
18. Mincberg, G. Struktura v kulake: sozdanie effektivnoj organizacii / G. Mincberg; per. s angl. pod red. YU.N. Kapturevskogo. – SPb.: Piter, 2004. – 512 s. – (Delovoj bestseller).
19. Petrosyan, D.S. Ob ocenke stoimosti kadrovogo potenciala predpriyatiya / D.S. Petrosyan, V.V. Semenova // CHelovecheskij kapital. – 2015. – №2(74). – S.37-41.
20. Porter, M. Mezhdunarodnaya konkurenciya: konkurentnye preimushchestva stran: / M. Porter; per. s angl.; predisl. V.D. SHCHetinina. – M.: Mezhdunar. otnosheniya, 1993. – 895 s.
21. Tompson, A.A. Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlya analiza / A.A. Tompson-m., A.Dzh. Striklend; per. s angl. A.R. Ganievoj i dr.]. – 12-e izd. – M. [i dr.]: Vil'yams, 2007. – 924 s.
22. Hajmovich, L.N. Metodologiya sistemnogo podhoda k analizu processov formirovaniya i razvitiya kadrovogo potenciala organizacii / L.N. Hajmovich, N.M. Kuz'mina // Izvestiya Samarskogo nauchnogo centra Rossijskoj akademii nauk. – 2013. – № 6-2, T. 15. – S. 525-527.
23. Chandler, A. D., Jr. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise / Chandler A. D., jr.; Massachusetts Institute of Technology. – [S. l.], 1962. – 463 p.

Received – 30 March 2020

Accepted for publication – 02 May 2020