

# ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ РАБОТНИКА ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА И УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ

**Пурыскина Валентина Анатольевна**

Кандидат экономических наук, доцент, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)»  
puryskina-va@rguk.ru

## FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF AN EMPLOYEE OF AN ENTERPRISE BASED ON THE DEVELOPMENT OF LABOR POTENTIAL AND PERSONNEL RISK MANAGEMENT

**V. Puryskina**

*Summary.* The article reflects the study of the process of formation of competitive advantages of employees in their professional activities. The possibilities of formation and development of labor potential, improvement of the qualification level of human resources and the danger of various risks in this area are considered.

The analysis of the content of the competitive advantages of employees is carried out and the ways of their formation for the development of labor potential and improvement of labor efficiency are highlighted. Various ways of developing labor potential in the context of increasing the competitiveness of employees, minimizing personnel risks and identifying problem areas in the enterprise are considered.

In the work, labor potential is considered as a tool for establishing and expanding the competitive advantages of employees and the possibility of reducing the likelihood of risks and neutralizing their negative impact on the workflow.

The purpose of the study is to study the specifics of the formation of competitive advantages of employees in the context of personnel risk management. The object of the work is the development of labor potential, and the subject is competitive advantages in the space of personnel risk management.

At the final stage of the work, recommendations are proposed for the development of competitive advantages of employees, prevention and reduction of personnel risks.

*Keywords:* competitive advantages, personnel risks, labor potential, professional competence, enterprise operation, risk management, work efficiency, competitiveness development, strategic management.

*Аннотация.* Статья отражает исследование процесса формирования конкурентных преимуществ работников в профессиональной деятельности. Рассмотрены возможности становления и развития трудового потенциала, повышения уровня квалификации кадровых ресурсов и опасности возникновения различных рисков в данной сфере.

Проведен анализ содержания конкурентных преимуществ работников и выделены способы их формирования для развития трудового потенциала и повышения результативности труда. Рассмотрены различные способы развития трудового потенциала в контексте повышения конкурентоспособности работников, минимизации кадровых рисков и выявления проблемных зон на предприятии.

В работе трудовой потенциал рассматривается как инструмент становления и расширения конкурентных преимуществ работников и возможность снижения вероятности возникновения рисков и нейтрализации их негативного воздействия на рабочий процесс.

Целью исследования является изучение специфики формирования конкурентных преимуществ работников в контексте управления кадровыми рисками. Объектом работы является развитие трудового потенциала, а предметом — конкурентные преимущества в пространстве управления кадровыми рисками.

На заключительном этапе работы предложены рекомендации по развитию конкурентных преимуществ работников, профилактике и снижению кадровых рисков.

*Ключевые слова:* конкурентные преимущества, кадровые риски, трудовой потенциал, профессиональная компетентность, работа предприятия, риск-менеджмент, эффективность работы, развитие конкурентоспособности, стратегическое управление.

### Введение

**В**ажность изучения конкурентных преимуществ работников обусловлена современной ситуацией на рынке труда, когда конкуренция настолько велика, что необходимо искать новые факторы повышения производительности труда и формировать у работников такие компетенции, которые позволят быть востребованными в различных сферах трудовой деятельности.

Современное социально-экономическое пространство характеризуется множеством факторов, обуславливающих возникновение проблем и рисков. Кадровая политика сама по себе достаточно сложна и требует постоянных корректив и индивидуального подхода, а риски снижают ее эффективность, заставляют разрабатывать инструментарий, позволяющий не только обеспечивать стабильную эффективность работы,

но и повышать трудовой потенциал предприятия. В контексте этого необходимо конкретизировать понятие трудового потенциала, его специфические характеристики и их влияние на формирование конкурентных преимуществ работников.

Говоря о конкурентных преимуществах, необходимо принимать во внимание разработку механизмов управления рисками, которые позволяют не только полноценно использовать трудовой потенциал работников, но и воздействовать на рабочее пространство, формируя среду, комфортную для производственной деятельности.

Кроме того, очень важно конкретизировать понятие «конкурентные преимущества» и определить его специфику в контексте структуры трудового потенциала и тех факторов, которые могут на него повлиять.

Исходя из вышесказанного, необходимо решить следующие исследовательские задачи:

1. Определить специфику категории «конкурентные преимущества»;
2. Выявить основные риски, которые могут влиять на развитие трудового потенциала;
3. Разработать рекомендации по организации риск-менеджмента в целях формирования конкурентных преимуществ работников предприятия.

Учитывая различные факторы, исследование необходимо проводить на стыке различных наук: менеджмента, педагогики, социологии и иных смежных с ними дисциплин.

### Методы и методология

Основным методом проводимого исследования является теоретико-методологический анализ источников по данной тематике. Публикации современных авторов посвящены как общим вопросам кадровой политики (Е.С. Афанасьева, Н.В. Мирошниченко), так и проблемам управления человеческими ресурсами (С.Л. Лабазанова, И.Р. Авторханов и пр.).

При этом особое внимание уделяется современному инструментарию организации управления персоналом (О.А. Лымарева, А.С. Лапшина, Н.З. Сотников), а также изучению вопросов развития трудового потенциала (М.С. Токсанбаева, Р.И. Попова).

Сравнительный анализ различных точек зрения из вышеуказанных источников предоставляет возможность разработки рекомендаций по организации мероприятий для минимизации риска и повышения конкурентных характеристик и качеств работников предприятий.

### Специфика категории «конкурентные преимущества» в контексте изучения трудового потенциала работников

Говоря о конкурентоспособности современных специалистов, необходимо отметить наличие не только профессиональных знаний, умений и навыков, но и универсальных компетенций, которые составляют основу трудового потенциала и конкурентных преимуществ работников.

Опираясь на работу Т.А. Павловской [10], возможно представить структуру трудового потенциала как комплекс личностных и профессиональных характеристик человека, реализующихся в производственной деятельности, которые позволяют ему достигать определенных результатов и совершенствоваться в своей профессии, тем самым повышая эффективность работы. Ключевым словом здесь выступает «способность совершенствоваться», т.к. потенциал определяет не только имеющиеся знания и умения, но и возможности специалиста. Большое значение в данном случае имеет сформированность универсальных компетенций, позволяющих развивать уникальные свойства и качества, составляющие основу конкурентных преимуществ. Как подчеркивает указанный автор, трудовой потенциал является результатом личностной и профессиональной социализации работника и отражает воздействие воспитательно-образовательной среды предприятия, в которой формируются конкурентные преимущества.

Рассматривая содержание трудового потенциала предприятия в целом, важно выделить такие компоненты как: численность работников предприятия, их образовательный уровень, возрастные границы. Однако в контексте формирования конкурентных преимуществ работников важно говорить об индивидуальном трудовом потенциале работников и о факторах, которые воздействуют на него негативно, снижая работоспособность и возможность профессионального роста.

По мнению различных авторов [12], трудовой потенциал — это понятие достаточно широкое, которое отражает психофизиологические характеристики работника, позволяющие реализовывать уже имеющиеся и потенциальные знания, умения и навыки в профессиональной сфере. Одним из важнейших компонентов в психологической сфере трудового потенциала — это мотивация, а в физиологическом — уровень и показатели здоровья.

Ряд исследователей [11], [12] отмечают следующую структуру трудового потенциала:

- психофизиологический компонент включает физиологические возможности выполнения обобщенных и специфических трудовых функций. К данным показателям необходимо отнести

уровень (группу) здоровья, возраст, способности нести физические и интеллектуальные нагрузки, пол, возраст;

- интеллектуальный компонент отражает уровень сформированности профессиональных знаний, умений и навыков, степень развития универсальных и узкоспециальных компетенций, профессиональный опыт;
- социально-личностный компонент составлен из свойств и качеств личности, способствующих профессиональному росту, личностному совершенствованию (активность, рабочая мотивация, целеустремленность, сила воли и пр.).

Трудовой потенциал, по результатам отечественных исследователей отражает не только экономическую активность работников, но также уровень развития их трудовых ресурсов как материального выражения потенциала [12].

При этом важно отметить, что трудовой потенциал не является постоянной величиной, он может изменяться в зависимости от воздействия различных рисков в сторону повышения либо понижения.

А.А. Алетдинова [1] дополняет, что с одной стороны, потенциал можно рассматривать в зависимости от структуры и динамики рынка труда, когда требования работодателей конкретизируют отдельные показатели трудового потенциала работников, которые наиболее важны и ценны для выполнения определенных трудовых функций. С другой стороны — трудовой потенциал отражает динамику развития специалиста как личности, которая ставит профессиональные цели и интегрирует механизмы их достижения.

Е.С. Афанасьева и Н.В. Мирошниченко [2] предлагают дифференцировать конкурентные преимущества на низкий и высокий уровень. Низкий уровень предполагает возможность минимизации ресурсных затрат как предприятия в целом, так и отдельного работника (меньше усилий, необязательное повышение квалификации, выполнение лишь рабочего функционала и не более). Данный порядок достаточно неустойчив и воздействие на него даже минимальных рисков обуславливает возникновение производственных дисфункций. Преимущества высокого порядка в силу высокой устойчивости обеспечивают профессиональное развитие и возможность удержания конкурентоспособности в течение длительного времени.

Рассматривая конкурентные преимущества в контексте использования трудового потенциала важно понимать наличие объективных факторов, имеющих значение для конкурентоспособности (гендерные характеристики, возрастные параметры, наличие огра-

ниченных возможностей, низкий уровень здоровья), а также субъективных (мотивация работников, образовательный уровень, развитие личностных и коммуникативных качеств). Данные факторы впоследствии могут обусловить возникновение кадровых рисков в связи с нехваткой работников определенной, квалификации, возраста, иных общих и специфических требований, поэтому подобные риски необходимо рассмотреть более подробно.

### Основные риски, которые могут влиять на развитие трудового потенциала

Изучая процесс формирования конкурентных преимуществ, важно понимать, что негативное влияние социально-экономических и иных факторов зачастую намного сильнее, чем предполагают имеющиеся ресурсы предприятия, и это требует максимальных усилий для того, чтобы минимизировать возникающие риски. На различных предприятиях кроме общих требований к уровню квалификации и здоровья могут предъявляться специфические требования к работникам и от того, насколько развит у них трудовой потенциал, зависит уровень конкурентоспособности.

Для более детального анализа необходимо рассмотреть указанные нами ранее компоненты трудового потенциала, которые сопряжены с определенными группами рисков:

1. В первую очередь, говоря о физиологических рисках, необходимо упомянуть о такой важной характеристике как возраст. С одной стороны, увеличение возраста влечет за собой риск ухудшения качества работы и снижения уровня здоровья, с другой — слишком молодой возраст также является достаточно противоречивым для принятия работников на определенные должности, выполнения конкретных трудовых функций. В данном случае кадровая политика должна быть направлена на соотнесение возрастных и профессиональных характеристик работника. При невозможности выполнять непосредственные обязанности возможен перевод специалиста в категорию наставника, мастера. На настоящий момент множество пенсионеров, как отмечает К.Ш. Джонмахмадов [5], обладает достаточно высоким трудовым потенциалом и продолжает работать на производстве на иных должностях, не всегда предполагающих выполнение непосредственных трудовых обязанностей.

Тесно связан с возрастным риском фактор качества здоровья. Снижение уровня здоровья, наличие хронических заболеваний обуславливают необходимость уменьшения нагрузки, переход на более легкую работу, что конечно же, снижает конкурентоспособность работ-

ника, ведь работодателю выгоднее взять либо оставить на должности человека, обладающего крепким здоровьем. Для профилактики подобных рисков проводится регулярная диспансеризация, медицинский осмотр работников, которые позволяют выявить проблемы со здоровьем. Помимо этого, организуются мероприятия, направленные на повышение уровня здоровья (дни здоровья, различные спортивные и оздоровительные мероприятия).

Кроме того, многие предприятия ввиду определенных льгот и преференций принимают на работу лиц с ограниченными возможностями здоровья. Это не способствует повышению трудового потенциала предприятия и конкурентоспособности работников, т.к. для таких людей существуют определенные профессиональные ограничения.

Еще одним значимым риском, в ряде случаев снижающим конкурентные преимущества работника, является гендерный аспект. В большинстве случаев на работу перспективней принять мужчину, нежели женщину, особенно молодую, у которой есть или будут дети. Уходы на больничный, возможность работы в течение неполного рабочего дня, безусловно снижают конкурентоспособность работника. В таких случаях необходимо выявить актуальность принятия на работу, значимость данного работника для предприятия. В ряде случаев при предприятиях открываются ведомственные детские сады, комнаты срочного пребывания для детей и система социальных гарантий предполагает определенные льготы для матерей с детьми.

2. В контексте интеллектуального аспекта трудового потенциала возможно возникновение рисков, связанных с новыми требованиями к работникам, необходимостью получения новых знаний, повышения квалификации. Получение высшего образования в настоящий момент является не единственным квалификационным требованием и специалистам необходимо получать дополнительное образование. Совокупность образовательных уровней работников образует общий статус предприятия, обуславливает качество выполняемой работы. Имея одно образование, работник снижает свои конкурентные преимущества, т.к. в случае возникновения нестандартных ситуаций либо необходимости выполнения других профессиональных обязанностей он может столкнуться с определенными сложностями.

К примеру, разработка «Атласа новых профессий» Агентством стратегических инициатив определила возникновение новых профессий в различных сферах науки, промышленности и производства и, соответственно, породила неготовность специалистов к переходу в дан-

ные профессии. Появление новых функций, необходимость освоения инновационных технологий зачастую способствуют снижению мотивации и непониманию значимости изменений в структуре компетенции. Конечно же, это не помогает формированию конкурентных преимуществ и трудовой потенциал работников постепенно снижается, т.к. уровень организации рабочего процесса начинает существенно отставать от того, что становится общепринятым для большинства предприятий и организаций. В целях минимизации подобного риска необходимо организовывать обучение специалистов, стимулирование желания профессионального совершенствования.

3. Важным в социальном компоненте трудового потенциала некоторые авторы определяют стаж работы [5]. С одной стороны, небольшой стаж обуславливает риск того, что работник не владеет в полной мере профессиональными знаниями, не выработал автоматизацию навыков. С другой — длительный стаж, в особенности на одном месте или должности, обуславливает формирование консервативного отношения к работе, сложности принятия инноваций и в случае выбора, работодатель может осуществить его в пользу менее опытного, но готового к изменениям работника. Для того чтобы минимизировать данный риск, руководителям и менеджерам важно стимулировать внедрение инноваций, поощрять их реализацию материально и нематериально. Это также снижает риск неудовлетворенности работников объемом работы, оплатой и иными факторами, которые снижают качество профессиональной деятельности и снижают трудовой потенциал работника и предприятия в целом.

Кадровая политика с целью повышения конкурентных преимуществ работников должна сочетать в себе технологии рискованного менеджмента, реализацию общей политики предприятия и личной профессиональной карьеры работников. Н.З. Сотников [11] говорит в данном случае о повышении конкурентоспособности и становлении конкурентных преимуществ как важной части деловой карьеры, а также фактора изменения качества трудовой жизни и структуры кадровой политики.

Опираясь на используемые источники, нужно говорить о важности разработки антирисковых мероприятий, затрагивающих как субъективный фактор формирования трудового потенциала (повышение мотивации, стимулирование производительности труда, повышение уровня и качества здоровья работников), так и объективные условия трудовой деятельности (отраслевую принадлежность, производственную среду, кадровую политику руководства).

В данном случае важно понимать, что эти меры не должны быть ситуативны и кратковременны. Для того, чтобы трудовой потенциал был не только сформирован, но и успешно реализовывался, система антикризисных мер должна быть органично включена в кадровую политику предприятия и отражаться в локальных документах (концепция развития, план мероприятий менеджера, проведение регулярной диспансеризации и пр.).

Важно помнить, что формирование конкурентоспособного кадрового потенциала должно проводиться в контексте реализации наиболее значимых стратегических задач самого предприятия. Подобная интеграция позволит активно участвовать во всех мероприятиях не только руководителей, но и работников, минимизируя риски субъективного характера, о которых упоминалось ранее.

### Заключение

Подводя итоги, необходимо отметить, что своевременное выявление рисков в сфере кадровой политики играет важную роль в разработке механизмов рискованного менеджмента, ориентированного не только на минимизацию рисков, но и на формирование трудового по-

тенциала, как инструмента становления конкурентных преимуществ.

В контексте вышесказанного необходимо выделить следующие направления кадрового менеджмента:

1. Разработка концептуально-методологической базы кадрового менеджмента, направленного на выявление актуальных компетенций и развитие конкурентных преимуществ работников;
2. Подбор работников и формирование трудового резерва для выполнения определенных трудовых функций в соответствии с требованиями профессиональных стандартов;
3. Забота о физическом и психологическом здоровье работников и создание благоприятных условий для работы (регулярная медицинская и психологическая диагностика, внедрение в деятельность предприятия здоровьесберегающих технологий).

Предложенные направления кадрового менеджмента будут способствовать развитию компонентов трудового потенциала работника, росту результативности труда и снижению кадровых рисков, что, следовательно, окажет положительное влияние на формирование конкурентных преимуществ работников предприятия.

### ЛИТЕРАТУРА

1. Алетдинова А.А. Трудовой потенциал работников как источник конкурентного преимущества // Современная конкуренция. 2015. №6 (54). — С. 92–101.
2. Афанасьева Е.С., Мирошниченко Н.В. Кадровая политика как инструмент обеспечения конкурентных преимуществ предпринимательских структур // Beneficium. 2015. №3 (19). — С. 1–5.
3. Буторина В.В., Лушникова Т.Ю. Современные тенденции в управлении человеческими ресурсами // Общество, экономика, управление. 2021. №1. — С. 40–47.
4. Винокурова А.Е. Применение проектного подхода для сохранения критически важных компетенций предприятия через реализацию комплексной hr-программы наставничества // Вестник РГГУ. Серия «Экономика. Управление. Право». 2022. №1. — С. 82–90.
5. Джонмахмадов К.Ш. Трудовой потенциал и его характеристика // Экономика и социум. 2022. №12–2 (103). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/trudovoy-potentsial-i-ego-harakteristika> (дата обращения: 30.04.2024 г.).
6. Квачахия Л.Л. Экономический подход в раскрытии сущности кадрового потенциала в системе здравоохранения // Иннов: электронный научный журнал. 2018. №2 (35). — С. 1–9.
7. Киселев А.Г. Человеческий капитал: новые вызовы и риски // Россия: тенденции и перспективы развития. 2022. №17-1. — С. 426–428.
8. Лабазанова С.Л., Авторханов И.Р., Джелилов А.А. Цифровые технологии в управлении человеческими ресурсами: специфика кадрового менеджмента // Первый экономический журнал. 2023. №11 (341). — С. 19–26.
9. Лымарева О.А., Лапшина А.С. Современные подходы к стратегическому управлению персоналом на предприятии // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. №8 (102). — С. 111–114.
10. Павловская Т.А. Структура качественных характеристик трудового потенциала // Baikal Research Journal. 2013. №3. — С. 1–6.
11. Сотников Н.З. Конвергенция управления деловой карьерой и риск-менеджмента // Экономика труда. 2022. №4. — С. 857–874.
12. Токсанбаева М.С., Попова Р.И. Трудовые ресурсы как характеристика трудового потенциала и их структура // Народонаселение. 2022. №4. — С. 151–162.
13. Хлопова Т.В. Задачи корпоративного менеджмента в сфере развития трудового потенциала предприятия // Вестник ПГУ. Серия: Экономика. 2008. №8. — С. 1–6.