

УДК 331.108.2

ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПЕРСОНАЛА: КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ И МЕТОДИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ**Ю.С. Чернышева, Ж.В. Горностаева**Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты, Шахты,
email: julia_chern@mail.ru

Аннотация. В статье уточнена сущность категории «конкурентоспособность персонала» с позиции компетентностного подхода, систематизированы факторы внешней и внутренней среды, детерминирующие уровень конкурентоспособности рабочей силы, разработана авторская концептуальная модель управления конкурентоспособностью, интегрирующая целевой, методологический, содержательный, организационно-управленческий и результативно-оценочный блоки, обоснована шкала оценки компетентностной конкурентоспособности работников, позволяющая дифференцировать уровни профессионального развития персонала.

Ключевые слова: конкурентоспособность персонала, организационно-экономические аспекты, управление компетенциями, текучесть кадров.

FORMATION AND DEVELOPMENT OF PROFESSIONAL COMPETENCIES AS A FACTOR IN INCREASING STAFF COMPETITIVENESS: A CONCEPTUAL MODEL AND METHODOLOGICAL TOOLS**J.S. Chernysheva, Z.V. Gornostaeva**

Institute of Service and Entrepreneurship (branch) of DSTU in Shakhty, Shakhty, email: julia_chern@mail.ru

Abstract. The article clarifies the essence of the category «personnel competitiveness» from the perspective of a competence approach, systematizes the factors of the external and internal environment that determine the level of competitiveness of the workforce, develops the author's conceptual model of competitiveness management, integrating targeted, methodological, substantive, organizational, managerial and performance-evaluation blocks, substantiates the scale of assessment of the competence competitiveness of employees, allowing to differentiate the levels of professional staff development.

Keywords: competitiveness of staff, organizational and economic aspects, competency management, staff turnover.

Дата поступления статьи в редакцию: 04.03.2026

Дата принятия статьи в печать: 27.04.2026

Введение

В условиях сложной макроэкономической конъюнктуры, обусловленной воздействием факторов внешней среды, устойчивое развитие отечественных предприятий невозможно без формирования конкурентных преимуществ в сфере управления персоналом. Высококвалифицированные кадры, обладающие специализированным набором компетенций, выступают ключевым ресурсом обеспечения эффективной деятельности российских компаний на современном этапе развития национальной экономики. Эффективность коммерческой деятельности хозяйствующих субъектов во многом определяется решением проблем, связанных с низкой результативностью труда персонала. В их число входят: отсутствие прогрессивных подходов к развитию систем кадрового менеджмента, недостаточная степень взаимодействия участников рынка труда, а также ограниченное информационное сопровождение кадровых процессов.

Совокупное действие указанных факторов приводит к снижению конкурентоспособности предприятия вследствие низкого кадрового потенциала. Возникновение данных проблем во многом обусловлено неспособностью отечественных предприятий удовлетворить потребность в квалифицированных кадрах. Этому способствовала трансформация многих экономических процессов, сопровождающаяся нарастанием неопределенности и реализацией различных видов рисков, которые сформировали новые требования к деятельности субъектов рынка труда и обозначили новые условия для развития конкурентного потенциала.

Таким образом, необходимость совершенствования механизма управления конкурентоспособностью персонала детерминирует развитие новых научных и методических подходов к управлению кадрами на уровне предприятий. В этой связи управление конкурентоспособностью персонала представляет собой актуальную научно-прикладную задачу для большинства российских компаний.

Материал и методы исследования

Объектом исследования выступает конкурентоспособность персонала российских предприятий, рассматриваемая как интегральная характеристика кадрового потенциала, определяющая способность организации к устойчивому развитию в условиях макроэкономической нестабильности и воздействия факторов внешней среды.

Исследование базируется на совокупности следующих методов: систематизации, сравнительного анализа и обобщения научной литературы по проблематике формирования конкурентоспособности персонала. Для структурирования факторов, влияющих на конкурентоспособность рабочей силы, был использован метод факторного анализа. Разработка авторской модели осуществлялась с применением системного и процессного подходов, а также методов концептуального моделирования и структурно-логического проектирования.

Результаты исследований

Одна из ключевых задач современных организаций заключается в том, чтобы занять устойчивую позицию на рынке, что позволит добиться долгосрочного предпринимательского успеха и эффективной деятельности предприятия в целом. При этом эффективность бизнеса зависит не только от факторов внешней и внутренней среды, но и от имеющихся у компании конкурентных преимуществ [1].

Конкуренции отводится важная роль в регулировании рыночных отношений, так как борьба за потребителя влияет на снижение цен, способствует сокращению издержек производства, повышению качества продукции и услуг. Конкуренция обусловлена борьбой хозяйствующих субъектов за наиболее выгодные условия производства и реализации продукта.

Под конкурентоспособностью предприятия принято понимать наличие у хозяйствующего субъекта определенных преимуществ по сравнению с другими аналогичными субъектами. На сегодняшний день долгосрочное и успешное развитие предприятия в высококонкурентной среде невозможно без целенаправленной, мотивированной и согласованной трудовой деятельности квалифицированного персонала. Таким образом, можно утверждать, что конкурентоспособность компании во многом зависит от человеческих ресурсов, технологий и методов организации труда [2].

Формирование и поддержание высокого уровня конкурентоспособности персонала - это одно из ключевых условий эффективной деятельности современного предприятия. С одной стороны, текущая конкурентоспособность персонала должна обеспечивать качественное решение оперативных задач, с другой, накопленный потенциал работников компании должен способствовать достижению стратегических целей в долгосрочной перспективе.

Анализ экономической литературы показал, что среди специалистов нет единого мнения относительно определения понятия «конкурентоспособность персонала». При этом многие исследователи данного вопроса сходятся во мнении, что конкурентоспособность персонала (КП) можно выразить следующей формулой (1):

$$K_{\Pi} = \frac{K_{\Pi i}}{K_{\Pi j}}, \quad (1)$$

где: $K_{\Pi i}$ – конкурентоспособность персонала i -предприятия;

$K_{\Pi j}$ – конкурентоспособность персонала j -предприятия (конкурента)

Исходя из этого, сущность категории «конкурентоспособность персонала» можно представить в виде следующей концепции (рис.1).

Среди специалистов давно стала аксиомой точка зрения, что конкурентоспособность хозяйствующего субъекта является производной функцией от конкурентоспособности продукта и/или услуги компании, и конкурентоспособности ее персонала. Эти две основные составляющие успеха любого предприятия тесно связаны между собой [3].

Объект	Средства	Цель
• Конкурентные преимущества предприятия	• Развитие компетентности персонала • Оптимизация затрат на рабочую силу • Повышение эффективности труда	• Удовлетворение потребности компании в квалифицированных кадрах • Упрочнение конкурентного положения компании

Рис. 1. Концепция формирования конкурентоспособности персонала

Конкурентные преимущества, полученные в процессе формирования и непрерывного развития высококвалифицированных кадров, позволяют хозяйствующему субъекту максимально использовать имеющийся у него трудовой потенциал. Вместе с тем, внутрифирменная среда и механизм управления персоналом, реализуемый на многих российских предприятиях, не позволяет полностью решить проблему формирования, сохранения и развития конкурентоспособных сотрудников, способных в полной мере решить поставленные работодателем задачи в контексте согласования ценностных и стоимостных характеристик труда. В этой связи топ-менеджменту необходим эффективный инструментарий по оценке, сохранению и развитию конкурентоспособного персонала.

Как показывает практика, конкурентоспособность работников формируется не в вакууме, а под комплексным влиянием факторов внешней и внутренней среды. Воздействие факторов на конкурентоспособность рабочей силы имеет разные вектора приложения силы, поэтому и не во всех случаях компании-работодатель может управлять данным процессом.

К внутренним факторам, от которых зависит конкурентоспособность персонала, относят: уровень централизации управления и делегирования полномочий, сложившаяся в компании система коммуникаций и информационного обмена, организационная культура и принятые ценностные ориентиры, наличие и актуальность компетентностных моделей, прозрачность связи результатов труда и вознаграждения, уровень квалификации персонала и ориентация руководства компании на опережающее развитие профессиональных компетенций своих сотрудников. Рассмотренные факторы относятся к внутрифирменным, поэтому их воздействие на конкурентоспособность рабочей силы имеет опосредованный характер. У руководства предприятия есть эффективный «рычаг» управления данными факторами, например, через создание условий для развития персонала.

Факторы внешней среды, влияющие на конкурентоспособность кадров компании — это конъюнктура рынка труда, демографическая структура населения, трудовое законодательство, доступность и качество профессионального образования и другие [4].

Проведенный анализ показал, что конкурентоспособность персонала предприятия зависит от различных факторов. Благодаря их сочетанному воздействию происходит формирование конкурентных преимуществ, и сам работник становится более заинтересованным в повышении индивидуального уровня конкурентоспособности.

Работодателю необходимо мотивировать своих сотрудников к развитию их конкурентоспособности, так как от этого зависит успешность деятельности предприятия в целом. Работодатель за счет реализации определенных мероприятий стремится усилить влияние внутренних факторов на формирование высокого уровня конкурентоспособности своих сотрудников. Следует отметить, что чем выше образовательно-квалификационный уровень, личностные и профессиональные компетенции, опыт работы по специальности, тем более конкурентоспособным считается работник организации [5].

В продолжение ранее обозначенной проблематики, обоснованной необходимостью совершенствования кадрового менеджмента в условиях макроэкономической нестабильности, предлагается авторская модель управления конкурентоспособностью персонала, базирующаяся на формировании и развитии профессиональных компетенций как ключевого фактора устойчивого конкурентного преимущества хозяйствующего субъекта (табл. 1).

Таблица 1

Модель управления конкурентоспособностью персонала

Блок	Содержание/ решаемые задачи
Целевой блок	Операционные задачи: – синхронизация профилей компетенций со стратегическими целями организации; – сокращение разрыва между наличным и требуемым уровнями компетенций; – формирование внутренней экосистемы непрерывного профессионального развития
Методологический блок	Определяет принципы реализации модели: системность, непрерывность, интеграцию с бизнес-процессами, гибкость, ориентацию на опережающее развитие, персонализацию траекторий обучения. Методологическую базу составляют компетентностный, процессный и проектный подходы
Содержательный блок	Разрабатываются корпоративные профили компетенций, дифференцированные по категориям: – профессиональные (специализированные знания, умения, навыки, необходимые для выполнения трудовых функций); – управленческие (для руководителей: стратегическое мышление, лидерство, управление изменениями); – общепрофессиональные (цифровая грамотность, коммуникация и др.). Каждый профиль включает уровни владения компетенциями (базовый, продвинутый, экспертный) с четкими индикаторами оценки.
Организационно-управленческий блок	Охватывает сквозные процессы управления персоналом, ориентированные на формирование и развитие компетенций: – отбор и адаптация: оценка на соответствие компетентностной модели; – оценка: регулярное определение уровня развития компетенций; – развитие: интеграция формального и неформального обучения; – мотивация и удержание персонала: связь системы вознаграждения и карьерного продвижения с результатами развития компетенций
Результативно-оценочный блок	Система ключевых показателей эффективности разделена на три уровня: – уровень персонала: индекс развития компетенций (прирост доли сотрудников с целевым уровнем), текучесть ключевых специалистов; – уровень процессов: скорость закрытия критических вакансий, доля внутренних назначений на руководящие должности и др.; – уровень бизнеса: производительность труда, инновационная активность, динамика кадрового потенциала

Данная модель направлена на непрерывное поддержание и развитие ключевых профессиональных и личностных компетенций работника, которые создают для субъекта хозяйственной деятельности определенное превосходство над конкурентами. Внедрение модели управления конкурентоспособностью персонала осуществляется в несколько этапов, как это представлено на рисунке 2.

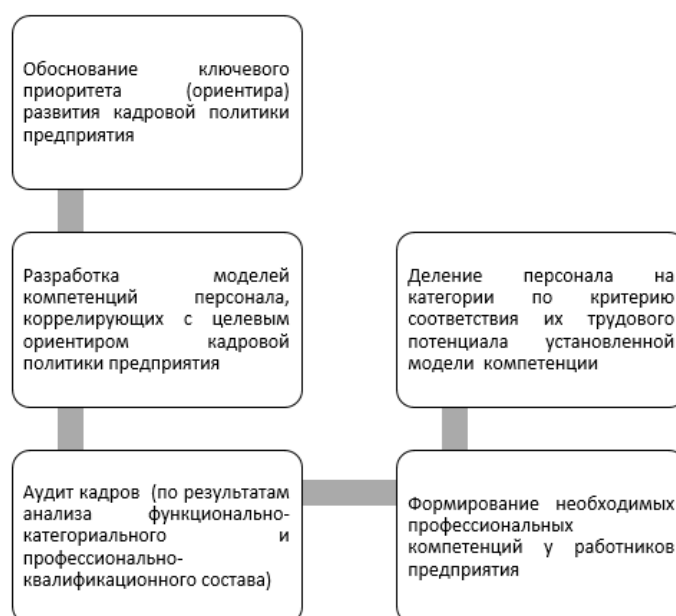


Рис. 2. Этапы внедрения модели управления конкурентоспособностью персонала

Функционирование модели строится на циклическом процессе (PDCA), включающем в себя:

1. Диагностику — анализ стратегических целей, выявление текущих и перспективных потребностей в компетенциях, оценку наличного кадрового потенциала.
2. Проектирование — актуализацию компетентностных профилей, формирование индивидуальных планов развития (ИПР) и корпоративных образовательных программ.
3. Реализацию — выполнение ИПР, применение методов обучения на рабочем месте, ротацию, проектную деятельность, наставничество.
4. Мониторинг и коррекцию — непрерывный сбор данных о развитии компетенций, анализ достижения KPI, корректировку планов и профилей с учетом изменения внешней среды.

Предложенная модель отличается интеграцией компетентностного подхода в сквозные кадровые процессы, персонализацией траекторий развития, а также внедрением цифрового контура управления, обеспечивающего прозрачность и гибкость. Для научного сообщества модель представляет интерес как концептуальная основа для дальнейших эмпирических исследований влияния компетенций персонала на конкурентоспособность предприятия. Для российских компаний — как реальный инструмент построения системы управления кадрами, ориентированной на долгосрочное развитие в условиях высокой неопределенности.

Повышение уровня конкурентоспособности персонала может осуществляться сразу в нескольких направлениях:

- вертикальном, за счет последовательного освоения сотрудниками смежных и дополнительных профессиональных компетенций;
- горизонтальном, связанным с повышением уровня квалификации за счет освоения компетенций более высокого уровня сложности.

Расчет уровня компетентностной конкурентоспособности персонала предлагается осуществлять по следующей формуле (2):

$$y_{\text{ПК}}^{\text{ПК}} = \frac{\sum_{i=1}^N y_i^{\text{ПК}}}{N}, \quad (2)$$

где N — это количество работников, участвующих в диагностике уровня конкурентоспособности

Предлагаемая шкала оценки уровня компетентностной конкурентоспособности персонала приведена на рис. 3.

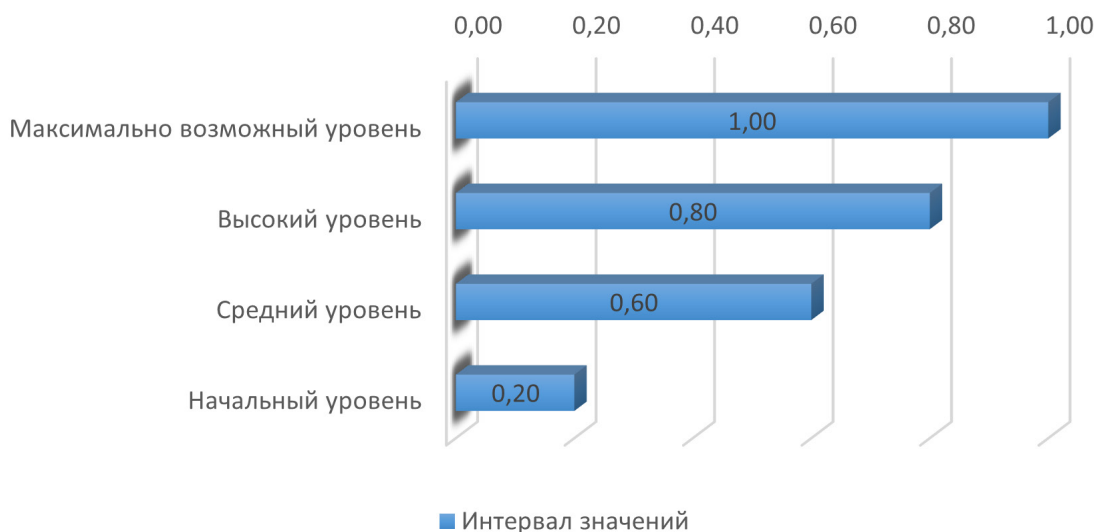


Рис. 3. Шкала оценки уровня компетентностной конкурентоспособности персонала

Согласно предложенной шкале, если работник освоил одну или две дополнительные компетенции, то уровень его конкурентоспособности будет оценён, как средний. Также, если он освоил одну или две более сложных компетенций, то уровень его конкурентоспособности также будет оценён, как средний. Если работник не освоил ни одной дополнительной или более сложной компетенции, уровень его компетентностной конкурентоспособности будет оценен, как начальный или низкий.

Заключение

Проведенное исследование подтверждает, что в современных условиях макроэкономической неопределенности и трансформации рынка труда конкурентоспособность персонала выступает ключевым фактором устойчивости и эффективности деятельности российских предприятий.

Основным научным результатом работы является разработка авторской модели управления конкурентоспособностью персонала, интегрирующей компетентностный подход в сквозные кадровые процессы. Модель включает целевой, методологический, содержательный, организационно-управленческий и результативно-оценочный блоки, реализуемые в циклическом формате PDCA. Практическая значимость исследования заключается в возможности тиражирования разработанной модели на предприятиях различных отраслей для повышения кадрового потенциала и адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

Литература

1. Панфилова А.П. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами. М.: Юрайт, 2022. 313 с. ISBN: 978-5-534-14222-8 EDN: KIRRJK.
2. Горбашко Е.А. Управление конкурентоспособностью. М.: Юрайт, 2024. 427с.
3. Дремина Е.А. Стратегические аспекты управления развитием компетентности персонала как фактор конкурентоспособности организаций // Молодой ученый. 2021. № 4 (346). EDN: ZEMFTB.
4. Медвинский А.О. Методы и критерии оценки конкурентоспособности специализированного предприятия строительной отрасли // Молодой ученый. 2021. № 41 (383). EDN: OYAQWD.
5. Фомичев В.И. Управление качеством и конкурентоспособностью. М.: Юрайт, 2024. 156с. ISBN: 978-5-534-19217-9 EDN: KZLXHT.