

**Кузьменко Наталья Ивановна**,  
кандидат географических наук, доцент,  
Воронежский экономико-правовой институт, ВЭПИ  
Kuzmenko Natalia Ivanovna,  
Voronezh Institute of Economics and Law, VEPI

**Уланов Илья Денисович**, студент,  
Воронежский экономико-правовой институт, ВЭПИ  
Ulanov Ilya Denisovich, Student,  
Voronezh Institute of Economics and Law, VEPI

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ И ЕЕ ПОВЫШЕНИЕ  
ЗА СЧЕТ ЭФФЕКТИВНОЙ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ  
COMPETITIVENESS OF AN ENTERPRISE AND ITS INCREASE  
THROUGH AN EFFECTIVE HR POLICY**

**Аннотация.** В статье рассматривается проблема обеспечения конкурентоспособности предприятия в современных условиях развития рыночной экономики. На примере ООО «ТрейдИнвест» показано, что рациональная кадровая политика, включая применение гибких форм занятости и аутсорсинга, способствует повышению адаптивности предприятия и укреплению его конкурентных позиций.

**Abstract.** This article examines the problem of ensuring enterprise competitiveness in the current market economy. Using TradeInvest LLC as an example, it demonstrates that a rational HR policy, including the use of flexible employment options and outsourcing, contributes to increased enterprise adaptability and strengthens its competitive position.

**Ключевые слова:** Конкурентоспособность предприятия, кадровая политика, управление персоналом, человеческий капитал, производительность труда, аутсорсинг.

**Keywords:** Enterprise competitiveness, personnel policy, personnel management, human capital, labor productivity, outsourcing.

В условиях развития рыночной экономики и усиления конкурентной борьбы проблема обеспечения конкурентоспособности предприятий приобретает особую актуальность. Современные организации функционируют в динамичной и нестабильной среде, что требует поиска эффективных источников конкурентных преимуществ.

Особое значение данная проблема имеет для предприятий малого бизнеса, ограниченных в ресурсах. В этих условиях ключевым фактором конкурентоспособности становится кадровая политика, обеспечивающая эффективное использование человеческого капитала. Персонал рассматривается как стратегический ресурс, влияющий на производительность труда, качество продукции и устойчивость развития организации [4]. Однако на практике многие предприятия недостаточно внимания уделяют формированию системной кадровой политики, что снижает их конкурентные позиции.

В научной литературе вопросы конкурентоспособности предприятия и кадровой политики традиционно рассматриваются в рамках различных направлений экономической науки, однако в современных условиях наблюдается их тесная взаимосвязь и взаимное влияние.

Так, в рамках экономического подхода конкурентоспособность предприятия определяется способностью более эффективно использовать ресурсы и достигать высоких результатов деятельности. При этом человеческие ресурсы выступают важнейшим фактором



повышения производительности труда и снижения издержек [1]. Следовательно, эффективность кадровой политики напрямую влияет на экономические показатели предприятия.

С позиции стратегического менеджмента конкурентоспособность рассматривается как результат формирования устойчивых конкурентных преимуществ. В данном контексте особое значение приобретает кадровая политика, поскольку именно через неё осуществляется развитие человеческого капитала, формирование ключевых компетенций и создание уникальных знаний, которые сложно воспроизвести конкурентам. Подходы таких авторов, как М. Армстронг и А. Я. Кибанов, подчеркивают стратегический характер управления персоналом и его роль в достижении долгосрочных целей организации [2].

С точки зрения теории управления персоналом кадровая политика представляет собой систему принципов и инструментов, направленных на формирование и развитие кадрового потенциала. Как отмечают Т. Ю. Базаров и В. Р. Веснин [3], эффективность управления персоналом определяется качеством подбора, мотивации и развития работников, что непосредственно отражается на результатах деятельности предприятия.

Приходим к заключению, что различные научные подходы к конкурентоспособности и кадровой политике взаимодополняют друг друга. Экономический подход акцентирует внимание на результатах, стратегический – на формировании преимуществ, а кадровый – на механизмах их достижения. Взаимосвязь данных категорий проявляется в том, что кадровая политика выступает инструментом формирования конкурентоспособности предприятия через влияние на ключевые показатели его деятельности: производительность труда, уровень издержек, качество продукции и устойчивость развития.

Следовательно, конкурентоспособность предприятия в современных условиях во многом определяется эффективностью реализации кадровой политики, что особенно актуально для предприятий малого бизнеса, где человеческий капитал является основным ресурсом развития. В рамках проведённого анализа теоретических подходов к конкурентоспособности предприятия и кадровой политике было установлено, что данные категории находятся в тесной взаимосвязи. Если в экономическом и стратегическом подходах конкурентоспособность рассматривается как результат эффективного использования ресурсов и формирования устойчивых конкурентных преимуществ, то в рамках теории управления персоналом ключевым механизмом их достижения выступает кадровая политика.

Практическое подтверждение данной взаимосвязи можно наблюдать на примере деятельности ООО «ТрейдИнвест». Предприятие функционирует в условиях ограниченных ресурсов, высокой конкуренции и нестабильной рыночной среды. При этом его организационная структура характеризуется малой численностью персонала, высокой степенью централизации управления и активным использованием внешних исполнителей.

В таких условиях кадровая политика приобретает особое значение, поскольку именно от качества подбора, распределения и использования персонала зависит эффективность выполнения ключевых функциональных задач предприятия – закупочной, сбытовой, логистической и финансовой деятельности. Небольшое количество работников усиливает влияние человеческого фактора: ошибки в управлении персоналом могут приводить к существенным потерям, тогда как эффективная кадровая политика способна обеспечить рост производительности труда, снижение издержек и повышение качества работы. Считаем, что для взаимосвязи кадровой политики и конкурентоспособности следует использовать комплексную оценку на основе применения интегрального показателя конкурентоспособности рассчитывается как среднее значение оценок по ключевым показателям [5].

$$C = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{n} \quad (1)$$



где  $C$  – уровень конкурентоспособности предприятия;  $P_i$  – оценка  $i$ -го критерия;  $n$  – количество показателей. Подставим значения:

Агрегируя различные показатели предприятия получаем единую систему оценки (табл.1).

Таблица 1

Балльная оценка системы управления персоналом ООО «ТрейдИнвест»

Показатель	Балл
Финансовый	2
Производственный	3
Управленческий	3
Кадровый	2

$$\text{Подставим значения: } C = \frac{2+3+3+2}{4} = 2,5$$

Полученное значение свидетельствует о среднем уровне конкурентоспособности предприятия.

Анализ показал, что использование гибких форм занятости и аутсорсинга позволяет предприятию снижать постоянные издержки и повышать адаптивность к изменениям внешней среды, что является важным фактором конкурентоспособности. В то же время высокая зависимость от отдельных сотрудников и внешних исполнителей требует более системного подхода к управлению персоналом, включая развитие механизмов мотивации, контроля и координации.

Таким образом, на примере ООО «ТрейдИнвест» подтверждается, что конкурентоспособность предприятия может быть непосредственно связана с эффективностью кадровой политики. Рациональная организация работы с персоналом, даже при ограниченных ресурсах, способна выступать источником устойчивых конкурентных преимуществ, обеспечивая повышение эффективности деятельности и укрепление рыночных позиций предприятия.

#### Список литературы:

1. Ансофф, И. Стратегическое управление: [Пер. с англ.] / И. Ансофф; [Науч. ред. и авт. вступ. ст., с. 11-32, Л. И. Евенко]. – Москва: Экономика, 1989. – 519 с.: ил.; 22 см.; ISBN 5-282-00652-9. – Текст: электронный. – URL: <https://search.rsl.ru/ru/record/01001460074>.
2. Армстронг, М. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии / М. Армстронг, А. Бэрн. – Москва: Альпина Паблишер, 2026. – 248 с.- ISBN 978-5-9614-4781-1. – Текст: электронный. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2231502>.
3. Веснин, В. Р. Экономика предприятия в вопросах и ответах [Текст]: учебное пособие / В. Р. Веснин, В. Д. Грибов. – Москва: Проспект, 2017. – 157 с.: ил., табл.: 21 см.; ISBN 978-5-392-21832-5. – Текст: электронный. – URL: [https://rusneb.ru/catalog/000199\\_000009\\_008809137/](https://rusneb.ru/catalog/000199_000009_008809137/)
4. Одинцов, Б. Е. Когнитивные системы управления эффективностью бизнеса: учебник и практикум для вузов / Б. Е. Одинцов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 311 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16201-1. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/560630>.
5. Управление персоналом организации: Учебник/ Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 512 с. – Текст: электронный – URL: [74bp.ru/files/book/kibanov.pdf](http://74bp.ru/files/book/kibanov.pdf).

