

References

1. **Bagdasarov M.I.** Problemy vosproizvodstva intellektual'nogo kapitala v Rossii // Chelovek i trud. – 2014. – № 15.
2. **Bagov V.P.** Upravleniye intellektual'nym kapitalom: ucheb. posobiye. – M.: ID «Kameron», 2016. – 248 s.
3. **Kuz'minykh N.A.** Intensivnost' i ekstensivnost' innovatsionnogo razvitiya // Ekonomika i upravleniye: nauchno-prakticheskiy zhurnal. – 2014. – № 3. – S. 51–56.
4. **Rassel, Dzhessi** Intellektual'nyy kapital / Dzhessi Rassel. – M.: Kniga po Trebovaniyu, 2016. – 367 c.
5. **Suprun, V. A.** Intellektual'nyy kapital. Glavnyy faktor konkurentosposobnosti ekonomiki v XXI veke / V.A. Suprun. – M.: Librokom, 2015. – 192 c.
6. **Vasin V.A., Mindeli L.E.** Na puti k obshchestvu znaniy: novyye kontury kooperatsii v nauchno-innovatsionnoy sfere // Innovatsii. – 2018. – №1. – S.3–11.
7. **Sabadie, J.A., Johansen, J.** How Do National Economic Competitiveness Indices View Human Capital? - European Journal of Education, vol.45, № 4, June 2016, P. 224–243.

УДК: 331.108

СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ПОНЯТИЯ «КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ» И ЕГО МЕСТО В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

БАННИКОВ Сергей Александрович, к.э.н., доцент,¹

ХВОСТОВА Надежда Викторовна, магистрант группы УПП18-1м²

¹Факультет менеджмента, кафедра управления персоналом и психологии,
Финансовый университет при Правительстве РФ,
Москва, Россия

²Факультет менеджмента, кафедра управления персоналом и психологии,
Финансовый университет при Правительстве РФ,
Москва, Россия

Адрес для корреспонденции:

С.А. Банников, 115561, Каширское шоссе, д. 138, кв. 68, Москва, Россия

T.: +79055616309. E-mail: sabann@bk.ru

Аннотация

Актуальность исследования заключается в огромном влиянии кадрового потенциала на перспективы развития предприятия, так при грамотном планировании можно избежать рисков снижения эффективности бизнеса при наступлении общеэкономических кризисов или трансформационных переходов, а также улучшить адаптивность к условиям турбулентной экономики. Цель заключается в выявлении отличительных особенностей «кадрового потенциала» от «кадрового резерва» и его места и роли на предприятии. Для достижения поставленной цели были использованы такие статистические методы, как сравнения, анализ и синтез. Применение совокупности выделенных методов позволило получить следующие результаты: сопоставление понятий «кадровый потенциал» и «кадровый резерв» показало, что первое понятие более емкое и относится ко всему персоналу предприятия, тогда как второе более узкой и охватывает лишь руководителей и специалистов; рассмотрение особенностей и возможностей планирования кадрового потенциала на предприятии позволяет нам в качестве мер организации этого процесса предложить совмещение построения планов деятельности всего предприятия со стратегическим планированием персонала и осуществлять это в рамках одного подразделения. Полученные результаты исследования будут полезны ученым, занимающимся проблемой воспроизводства персонала на предприятии.

Ключевые слова

Кадровый потенциал, кадровый резерв, управление персоналом, предприятие, умения, навыки, профессиональные компетенции.

UDC: 331.108

ESSENCE AND THE MAINTENANCE OF THE CONCEPT «PERSONNEL POTENTIAL» AND ITS PLACE IN BUSINESS MANAGEMENT

Sergey A. BANNIKOV, Ph.D of Economic Sciences, associate professor¹

Nadezhda V. HVOSTOVA, undergraduate of UPP18-1m group²

¹Faculty of management, department of human resource management and psychology,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia

²Faculty of management, department of human resource management and psychology,
Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia

Address for correspondence:

S.A. Bannikov, 115561, Kashirskoye sh., 138, kv.68, Moscow, Russia

T.: +79055616309. E-mail: sabann@bk.ru

Abstract

The relevance of a research consists in huge influence of personnel potential on the prospects of development the enterprise, so at competent planning it is possible to avoid risks of de-

crease in efficiency of business at approach of general economic crises or transformational transitions and also to improve adaptability to conditions of turbulent economy. The purpose consists in identification of distinctive features of «the personnel potential» from «talent pool» and its place and a role at the enterprise. For achievement of a goal such statistical methods as comparisons, the analysis and synthesis were used. Use of set of the allocated methods allowed to receive the following results: comparison of the concepts «personnel potential» and «talent pool» showed that the first concept more capacious and belongs to all personnel of the enterprise whereas the second narrower and covers only heads and experts; consideration of features and opportunities of planning of personnel potential at the enterprise allows us to offer as measures of the organization of this process combination of creation of plans of activity of all enterprise with strategic planning of personnel and to carry out it within one division. The received results of a research will be useful to the scientists dealing with a problem of reproduction of personnel at the enterprise.

Keywords

Personnel potential, talent pool, human resource management, enterprise, abilities, skills, professional competences.

Введение. На сегодняшний день планирование кадрового потенциала на предприятии является одной из важнейших проблем в деятельности каждой организации, так как кадры – это один из основообразующих ресурсов предприятия. Даже в век высокотехнологичных предприятий, персонал остается двигателем любой организации, поскольку без работников невозможно представить правильную и бесперебойную работу ни одного ИТ-объекта (машины, автомата, робота, программного продукта, базы данных, искусственного интеллекта и т.д.).

От результатов деятельности по планированию персонала и кадрового потенциала зависят не только такие показатели организации, как товарооборот, выручка, прибыль и затраты на персонал, но и в целом перспективы предприятия и его конкурентоспособность на рынке. По нашему мнению, в турбулентной экономике каждое предприятие должно обладать таким кадровым потенциалом, который в условиях любого локального или общестранового кризиса будут способствовать ее стабилизации и развитию. Планирование кадрового потенциала позволяет предприятию сформировать эффективную команду, способную противостоять любым внешним негативным воздействиям, тем самым повысив устойчивость предприятия в целом.

Обращаясь к научной литературе, посвященной проблеме теоретического осмысления понятий «кадровый потенциал» и «кадровый резерв», мы находим немногочисленные работы в этой области. За последние десять лет можно выделить лишь публикации таких ученых, как: И.В. Афанасьева [1],

Т.В. Берглезова [4], С.М. Бычкова [5], Е.С. Мельник [6], Е.А. Мягкова [7], Л.Ф. Суходоева [8], О.В. Хаустова [9], О.Л. Чуланова [10].

Опираясь на работы выделенных авторов, сформулируем цель проводимого исследования, которая заключается в выявлении отличий «кадрового потенциала» от «кадрового резерва» и его места и роли на предприятии. В соответствии с поставленной целью решались следующие задачи: определение кадрового потенциала и его видов; определение планирования кадрового потенциала на предприятии; анализ современных проблем в области планирования кадрового потенциала на предприятии и вынесение предложений по совершенствованию данного процесса на предприятии.

Объектом данного исследования является планирование кадрового потенциала на предприятии. Предметом – отличительные особенности «кадрового потенциала» и способы его планирования.

Результаты исследования. Прежде всего необходимо определить, что же означает понятие «кадровый потенциал». Как отмечает Т.В. Берглезова, «в широком смысле кадровый потенциал можно определить как совокупность всех умений, знаний и навыков работников предприятия, которые могут быть использованы для повышения эффективности в различных сферах и областях производства, а также в целях получения дохода и прибыли или достижения социального эффекта. В более узком смысле под кадровым потенциалом понимается временно свободные трудовые места, которые могут быть заняты специалистами в результате их обучения и развития» [4].

В свою очередь «кадровый резерв» представляет собой определенную группу сотрудников предприятия, обладающую потенциалом для выполнения управленческой деятельности, которые отвечают определенным требованиям и успешно прошли специальный отбор с последующим квалификационным обучением.

Говоря о сходствах двух рассматриваемых понятий, нельзя не отметить, что они имеют точку соприкосновения – сотрудники предприятия. И кадровый потенциал, и кадровый резерв видят в качестве объекта изучения именно персонал организации. Также оба понятия преследуют своей целью повышение квалификации и обучение сотрудников предприятия новым знаниям, умениям и навыкам. Наконец, оба понятия можно объединить общей необходимостью на предприятии: без правильного подхода к формированию, развитию и планированию кадрового резерва и кадрового потенциала повышается риск снижения эффективности производства и роста числа неудач в достижении производственных и коммерческих целей предприятия.

Переходя к характеристике различий, можно отметить, что основным различием кадрового потенциала и кадрового резерва являются разные цели и задачи этих двух явлений. Целью кадрового потенциала является полное и всестороннее профессиональное и интеллектуальное развитие всех сотрудников предприятия, а также привлечение новых высококвалифицированных специалистов и создание благоприятных условий работы для всех. Цели кадрового резерва сосредоточены на конкретной группе сотрудников, а не на всем персонале предприятия. Целями кадрового резерва является обеспечение предприятия высококвалифицированными и эффективными управленцами, которые готовы развивать деятельности предприятия в соответствии с его стратегией. Также формирование и поддержание кадрового резерва преследует такие цели, как удержание и мотивация талантливых лидеров-менеджеров, снижение затрат на привлечение и обучение новых кандидатов на управляющие должности и повышение бренда работодателя и предприятия в целом.

Таким образом, основное различие заключается в том, что понятие «кадровый резерв» охватывает лишь руководящие и ключевые позиции на предприятии, в то время как понятие «кадровый потенциал» относится к любой позиции – от рабочего до директора. Кадровый резерв позволяет предприятию создать некий «пул» руководителей и тем самым обеспечить стабильность менеджмента при любых условиях. В свою очередь кадровый потенциал формируется не за счет отдельных работников, а за счет совокупности различных навыков и умений, которую каждый работник способен применить, выполняя свои рабочие обязанности.

Для формирования кадрового резерва кандидаты проходят специальные отборы, которые могут включать в себя различные тесты на профессиональные навыки и умения, личностные и психологические аспекты и т.д. Причем особую ценность имеют тесты не прямого характера, а опосредованных ответов, когда невозможно ожидаемо правильно ответить. Сотрудники, успешно прошедшие все испытания, становятся частью кадрового резерва.

В свою очередь кадровый потенциал формируется предприятием за счет обучения, переподготовки и повышения квалификации всех сотрудников предприятия вне зависимости от занимаемой ими должности. Повышая квалификацию каждого сотрудника, предприятие тем самым увеличивает свой кадровый потенциал.

Исходя из анализа различий и сходств понятий кадрового потенциала и кадрового резерва, можно сделать вывод о взаимосвязанности этих понятий.

Более того, кадровый резерв является неотъемлемой частью кадрового потенциала. Повышая квалификацию управленцев и создавая комфортные условия для их развития, предприятие тем самым повышает свой кадровый потенциал в целом, поскольку мотивированные управленцы, в том числе в сфере управления человеческими ресурсами, более ответственно подходят к подготовке сотрудников своей команды и повышению их знаний, что является залогом непрерывного роста и развития.

Кадровый потенциал на предприятии необходимо рассматривать как основу для долгосрочной перспективы развития предприятия, поскольку в первую очередь он включает в себя работников, способных решать ключевые задачи на производстве и способствующих внедрению новых эффективных практик. Исходя из данных определений, одним из критериев кадрового потенциала предприятия можно назвать совокупность личностных, профессиональных и интеллектуальных характеристик всех работников предприятия, которая должна соответствовать уровню научно-технического и социального прогресса, а также современным рыночным и экономическим условиям.

Говоря о классификации кадрового потенциала применительно к должностям, занятым на предприятии в основном производстве, имеет смысл рассматривать его с двух сторон: текущий кадровый потенциал и целевой накопительный кадровый потенциал (рис. 1). Сразу оговоримся, что в данном случае мы не рассматриваем весь персонал предприятия, включая вспомогательный и обслуживающий.

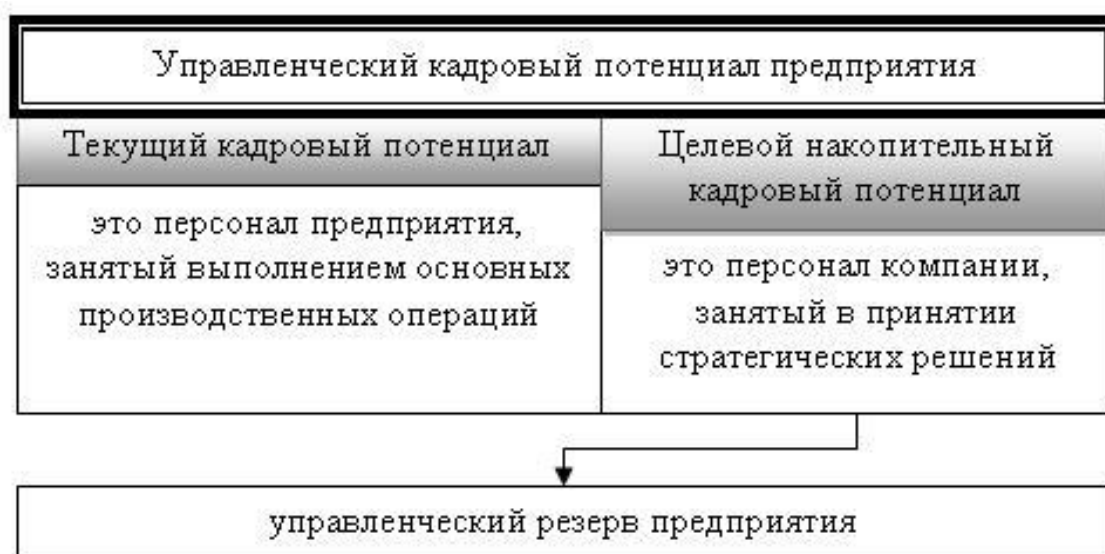


Рис. 1. Структура кадрового потенциала предприятия
(Источник: построено на основе работы Т.В. Берглезовой [4])

Помимо разделения кадрового потенциала на текущий и целевой накопительный, кадровый потенциал предприятия можно разделить на внешний и внутренний. Как отмечает Л.Ф. Суходоева, «внешний кадровый потенциал предполагает, что предприятие принимает на работу новых сотрудников как на должности специалистов, так и на должности руководителей. Внутренний кадровый потенциал характеризуется тем, что замещение резерва предприятия формируется из сотрудников. При таком подходе у каждого работника есть возможность пройти путь с низовой должности до должности руководителя. Предприятия активно используют оба направления кадрового потенциала, однако внутренний подход более характерен для организаций, ориентированных на формирование ответственности, корпоративной культуры и лояльности сотрудников» [8].

Планирование кадрового потенциала является важным аспектом деятельности предприятия наравне с формированием кадрового потенциала. Планирование кадрового потенциала предприятия – это целенаправленное планирование потребностей в персонале, а также мероприятий для формирования, развития, сохранения и стимулирования персонала. Е.С. Мельник выделяет главную цель планирования кадрового потенциала на предприятии, которая заключается в «формирование системы управления персоналом, которая базируется не на административных методах, а на экономических стимулах и социальных гарантиях, которые ориентированы на сближение интересов работников и предприятия и которая способствует достижению высокой производительности труда, повышению эффективности производства и получению организацией наилучших экономических результатов» [6].

Планирование кадрового потенциала на предприятии можно разделить на два типа – индивидуальное и коллективное. Коллективное планирование кадрового потенциала подразумевает планирование, основанное на всем трудовом коллективе или по группам сотрудников. При индивидуальном планировании кадрового потенциала на первый план выдвигается не трудовой коллектив, а сотрудник. Такой вид планирования кадрового потенциала позволяет сформировать каждому сотруднику индивидуальную дорожную карту карьерного роста, благодаря чему сотрудник будет заинтересован в своем труде и в перспективе остаться на этом же предприятии. В свою очередь индивидуальное планирование выгодно и предприятию: сотрудники кадровой службы определяют возможных кандидатов на каждую позицию из числа уже работающего персонала. Такое планирование позволяет быстро и максимально безболезненно предоставить замену неожиданно выбывшему сотруднику.

Во многих западных компаниях широко распространен индивидуальный метод планирования кадрового потенциала. Однако он немного видоизменен: планирование осуществляется не только по каждому отдельному сотруднику, но и по ключевым позициям [2]. Например, для конкретной позиции руководителя какого-либо структурного подразделения подбираются несколько кандидатов из числа уже работающих на предприятии персонала. Так, помимо самого руководителя структурного подразделения (который занимает позицию в данный момент), определяется также «экстренный» кандидат – сотрудник, который сможет временно исполнять обязанности руководителя этого структурного подразделения при его неожиданном выбытии. Также сотрудники кадровой службы определяют идеального кандидата – сотрудника, который, по их мнению, идеально подходит для выполнения обязанностей руководителя этого структурного подразделения и который займет эту позицию при следующей кампании повышений и ротации, и потенциального кандидата – сотрудника, который спустя какое-то время также сможет занять эту должность, но в данный момент ему не хватает опыта, знаний или профессиональных умений. Для такого потенциального кандидата сотрудники кадровых служб определяют индивидуальный план развития и обучения, который будет способствовать его скорейшему вступлению в должность, но не раньше требуемого и определенного срока.

На планирование кадрового потенциала предприятия влияет множество факторов, которые условно можно разделить на две категории – внешние и внутренние. К первым относятся уровень экономического развития страны и научно-технического прогресса, состояние рынка труда, степень развития системы образования, государственная кадровая политика и т.д. Ко вторым – материально-техническая база предприятия, организационная культура предприятия, условия и организация труда, система мотивации и стимулирования труда, движение персонала и т.д.

Выбор политики по кадровому планированию менеджментом предприятия определяет план мероприятий для решения кадровых задач. Например, если предприятие выбрало внутреннюю политику формирования кадрового потенциала, то приоритетными мероприятиями станут подготовка и переподготовка существующего персонала. Если же предпочтение отдано внешней политике формирования кадрового потенциала, то на первый план выйдет вопрос найма кадров. В зависимости от специфики производства, могут сочетаться и оба варианта [7].

Следует отметить, что планирование кадрового потенциала на предприятии включает в себя не только быструю адаптацию персонала под нуж-

ды производства (например, необходимость в увеличении объемов производства делает необходимым увеличение численности рабочих на предприятии), но и стратегическое планирование развития каждого сотрудника или группы сотрудников [3]. Таким образом, планирование кадрового потенциала также включает в себя планирование потребностей в обучении и развитии сотрудников, разработку кампаний повышений, ротаций и индексации оплаты труда работников, а также планирование расходов предприятия для формирования, поддержки, планирования и развития кадрового потенциала.

К сожалению, избежать проблем при планировании кадрового потенциала предприятия удастся далеко не всегда. Ряд руководителей предприятий халатно относятся к этому процессу и считают его излишним (особенно с точки зрения трудовых и материальных затрат), поэтому предпочитают не заниматься подобного рода работой, не возлагать данный функционал на кого-либо из своих сотрудников и уж тем более не создавать отдел или службу для этой цели. Наряду с вышеописанной проблемой, при планировании кадрового потенциала на предприятии может наблюдаться ситуация, когда на предприятии есть политика планирования кадрового потенциала, но она никак не реализуется на практике. В связи с этим мероприятия по формированию и планированию кадрового потенциала носят спонтанный характер и не подвергаются нужному анализу, что естественным образом приводит к неэффективности проводимых мероприятий. Предприятия же с четко организованным процессом формирования и планирования кадрового потенциала обладают куда большей степенью защищенности от многих проблем, а также могут быстро подстроиться под изменчивые реалии современного рынка.

Помимо вышеобозначенных проблем, пожалуй, самой распространенной проблемой при планировании кадрового потенциала на предприятии является недостаточная глубина предшествующего анализа, а то и вовсе его отсутствие. С одной стороны, неправильное планирование может быть вызвано халатностью и непрофессионализмом со стороны менеджмента предприятия, а с другой стороны, информационные пробелы и недостаточность данных также могут являться причиной неправильного планирования персонала, а следовательно, неверно определенных расходов на те или иные мероприятия – как излишних, так и недостаточных. Также при решении данного вопроса далеко не всегда специалисты, занятые в решении этих вопросов, ориентируются на исследования локального рынка и его кадрового потенциала. Это приводит к искажению результата планирования, найма, к дефициту кадров определенной квалификации или повышенной текучести персонала.

Наряду с этим существует проблема низкой вовлеченности персонала среднего звена в планирование деятельности предприятия, в том числе в планирование кадрового потенциала. Всю ответственность за результат берет на себя высший менеджмент, однако не всегда его мнение может быть истинно верным, поскольку руководство не всегда принимает непосредственное участие в производственном процессе и, в силу этого, не знает деталей и специфики. Более того, сегодня далеко не в каждой даже крупной организации существует плановый отдел, деятельность которого в том числе направлена на планирование кадрового потенциала, что уж говорить о предприятиях малого и среднего бизнеса.

Наконец, существует проблема координации отдельных планов [6] между различными подразделениями предприятия. Так, например, отделу производства необходимо планировать расширение, перестроение и загрузку своих мощностей совместно с кадровой службой, а не ставя ту перед фактом.

В целом возможности планирования кадрового потенциала в современной российской практике предприятий недооценены. Подавляющее большинство менеджеров считает планирование кадрового потенциала сложным процессом, поскольку, в отличие от того же планирования инвестиций, первое включает в себя не только анализ экономических показателей, но и анализ различных социальных факторов и предпосылок, зачастую неопределенных или легко меняющихся под воздействием сложно прогнозируемых внешних факторов. На кадровое планирование в настоящее время оказывает воздействие распространение современных технологий, что порождает новые вопросы о необходимости пересмотра как самого штата сотрудников, так и требований к их квалификациям.

Выводы. Роль планирования кадрового потенциала на предприятии недооценена. Правильно подобранный кадровый потенциал с нужными компетенциями способствует достижению самых высоких целей организации и успешной реализации намеченных проектов. Такой персонал предприятия даже в кризисные времена остается с предприятием и прикладывает максимальные усилия для скорейшего восстановления его привычной деятельности.

Вдумчивое планирование кадрового потенциала позволяет организации успешно решить вопрос не только в части численности и структуры будущего персонала компании, но и учесть многочисленные тренды, которые оказывают свое влияние как на предприятие, так и на экономику той или иной отрасли.

К сожалению, на сегодняшний день не все предприятия видят необходимость в тщательном планировании кадрового потенциала. Часть компаний

в принципе не уделяет этому вопросу внимания, другая часть подходит к нему халатно и лишь немногие организации формируют специальные подразделения для планирования кадрового потенциала. У таких компаний формируется большой запас устойчивости, им легче удается справляться с последствиями внештатных ситуаций внутри компании и с последствиями внешних экономических факторов.

Предлагаемым решением в сфере планирования кадрового потенциала для организаций могут стать следующие направления развития:

1. Разработка и реализация политики формирования кадрового потенциала предприятия, в т.ч. с формализацией и установкой всех процедур эффективной реализации целей планирования кадрового потенциала.

2. Привлечение профессионалов в области кадров или формирование отдельного структурного подразделения, направленного на планирование кадрового потенциала.

3. Применение системного подхода: планирование всей деятельности предприятия одновременно с планированием кадрового потенциала.

Обозначенные выше направления развития могут показаться некоторым предприятиям излишними или дорогостоящими, однако их будущая эффективность и отдача перекроют все издержки.

Список источников

1. **Афанасьева И.В., Волков И.В.** Некоторые подходы к определению понятия «трудовые ресурсы» // Вестник НГИЭИ. – 2015. – № 11 (54). – С. 5–9.
2. **Банников С.А.** По мировому стандарту // Вестник военного образования. – 2016. – № 2 (2). – С. 8–13.
3. **Банников С.А.** Состояние проблемы отбора и подбора персонала организации // Вестник Академии. – 2008. – № 2. – С. 65–66.
4. **Берглезова Т.В.** Понятие кадрового потенциала и его влияние на эффективность деятельности промышленного предприятия [Электронный ресурс] / Корпоративный менеджмент. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/07.shtml> (дата обращения: 23.12.2018).
5. **Бычкова С.М., Тимошенко С.А.** Анализ структурных взаимоотношений между производственным, ресурсным, трудовым и кадровым потенциалами // Ученые записки Российской академии предпринимательства. – 2017. – Т. 16. – № 3. – С. 196–209.
6. **Мельник Е.С.** Проблема планирования кадрового потенциала на предприятиях // Актуальные вопросы экономических наук: материалы Междунар. науч. конф. г. Уфа, 2011. – С. 113–115.

7. **Мягкова Е.А.** Подходы к формированию кадрового потенциала организации // Теория и практика мировой науки. – 2017. – №4. – С. 75–77.
8. **Суходоева Л.Ф.** Кадровый потенциал предприятия // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. – 2007. – №3. – С. 165–167.
9. **Хаустова О.В., Уржа О.А.** Система формирования кадрового резерва в государственной службе: основные понятия, сущность // Материалы Ивановских чтений. – 2018. – № 1–1 (18). – С. 72–79.
10. **Чуланова О.Л.** Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика: монография. – М.: Инфра-М. 2016. – 291 с.

References

1. **Afanas'yeva I.V., Volkov I.V.** Nekotoryye podkhody k opredeleniyu ponyatiya «trudovyye resursy» // Vestnik NGIEI. – 2015. – № 11 (54). – S. 5–9.
2. **Bannikov S.A.** Po mirovomu standartu // Vestnik voyennogo obrazovaniya. – 2016. – № 2 (2). – S. 8–13.
3. **Bannikov S.A.** Sostoyaniye problemy otbora i podbora personala organizatsii // Vestnik Akademii. – 2008. – № 2. – S. 65–66.
4. **Berglezova T.V.** Ponyatiye kadrovogo potentsiala i yego vliyaniye na effektivnost' deyatel'nosti promyshlennogo predpriyatiya [Elektronnyy resurs] / Korporativnyy menedzhment. – Rezhim dostupa: <https://www.cfin.ru/bandurin/article/sbrn08/07.shtml> (data obrashcheniya: 23.12.2018).
5. **Bychkova S.M., Timoshenko S.A.** Analiz strukturnykh vzaimootnosheniy mezhdru proizvodstvennym, resursnym, trudovym i kadrovym potentsialami // Uchenyye zapiski Rossiyskoy Akademii predprinimatel'stva. – 2017. – T. 16. – № 3. – S. 196–209.
6. **Mel'nik Ye.S.** Problema planirovaniya kadrovogo potentsiala na predpriyatiyakh // Aktual'nyye voprosy ekonomicheskikh nauk: materialy Mezhdunar. nauch. konf. g. Ufa, 2011. – S. 113–115.
7. **Myagkova Ye.A.** Podkhody k formirovaniyu kadrovogo potentsiala organizatsii // Teoriya i praktika mirovoy nauki. – 2017. – №4. – S. 75–77.
8. **Sukhodoyeva L.F.** Kadrovyy potentsial predpriyatiya // Vestnik Nizhegorodskogo universiteta im. N.I. Lobachevskogo. – 2007. – №3. – S. 165–167.
9. **Khaustova O.V., Urzha O.A.** Sistema formirovaniya kadrovogo rezerva v gosudarstvennoy sluzhbe: osnovnyye ponyatiya, sushchnost' // Materialy Ivanovskikh chteniy. – 2018. – № 1–1 (18). – S. 72–79.
10. **Chulanova O.L.** Kompetentnostnyy podkhod v rabote s personalom: teoriya, metodologiya, praktika: monografiya. – M.: Infra-M. 2016. – 291 s.