

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ И СОЦИАЛЬНЫЕ ЦЕЛИ И МЕХАНИЗМЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

УДК 65.01

EDN WEOVZO

АКТИВИЗАЦИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ: ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМЫ И ПУТИ РЕШЕНИЯ (АНАЛИЗ РЕГИОНАЛЬНОЙ ПРАКТИКИ ЧЕРНОЗЕМЬЯ)

Коды JEL: A13, A15

Дудин Н. М., кандидат педагогических наук, доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин, Центральный филиал Российского государственного университета правосудия им. В. М. Лебедева, г. Воронеж, Россия

E-mail: dudin.nikolai@mail.ru; SPIN-код: 4801-7454

Остапенко В. С., доктор педагогических наук, профессор кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин, Центральный филиал Российского государственного университета правосудия им. В. М. Лебедева, г. Воронеж, Россия

E-mail: ostapenco-ul@yandex.ru; SPIN-код: 1617-8896

Савушкин Л. М., доктор исторических наук, профессор кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин, Центральный филиал Российского государственного университета правосудия им. В. М. Лебедева, г. Воронеж, Россия

E-mail: savushkin.lieonid@mail.ru; SPIN-код: 5796-6962

Первушина В. Н., доктор философских наук, профессор, профессор кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин, Центральный филиал Российского государственного университета правосудия им. В. М. Лебедева, г. Воронеж, Россия

E-mail: veravalen47@yandex.ru; SPIN-код: 9153-9811

Поступила в редакцию 28.11.2025. Принята к публикации 10.12.2025

Аннотация.

Актуальность темы. Необходимость и практическая значимость исследования состоит в рассмотрении проблемы активизации человеческих ресурсов как ключевого фактора, определяющего эффективность и конкурентоспособность организации.

Цель. Установить на основе анализа региональной практики, что успешная деятельность организации тесно связана с научно-аргументированным подходом к управлению персоналом, в целом, и активизацией человеческих ресурсов, в частности.

Методология. Использованы методы анализа и синтеза, абстрагирования и систематизации, индукции и дедукции при изучении и обобщении материалов по теме.

Результаты и выводы. Определены пути повышения эффективности качества человеческих ресурсов; результаты могут быть использованы в практической деятельности руководителей организаций.

Область применения. Управление муниципальными организациями, менеджмент региональных предприятий.

Ключевые слова: управление персоналом, активизация, человеческие ресурсы, организация, пути решения, управленческие решения.

**ACTIVIZATION OF THE ORGANIZATION'S HUMAN RESOURCES:
STATEMENT OF THE PROBLEM AND WAYS OF SOLUTION
(ANALYSIS OF REGIONAL PRACTICE IN THE BLACKSOIL REGION)**

JEL Codes: A13, A15

Dudin N. M., Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor of the Department of Humanities and Socio-Economic Disciplines, Central Branch of the Russian State University of Justice named after V. M. Lebedev, Voronezh, Russia.

E-mail: dudin.nikolai@mail.ru; SPIN-code: 4801-7454

Ostapenko V. S., Doctor of Pedagogical Sciences, Professor of the Department of Humanities and Social and Economic Disciplines, Central Branch of the Russian State University of Justice named after V. M. Lebedev, Voronezh, Russia.

E-mail: ostapenco-vl@yandex.ru; SPIN-code: 1617-8896

Savushkin L. M., Doctor of Historical Sciences, Professor of the Department of Humanities and Social and Economic Disciplines, Central Branch of the Russian State University of Justice named after V. M. Lebedev, Voronezh, Russia.

E-mail: savushkin.lieonid@mail.ru; SPIN-code: 5796-6962

Pervushina V. N., Doctor of Philosophy, Professor, Professor of the Department of Humanities and Socio-Economic Disciplines, Russian State University of Justice, Central Branch, Voronezh, Russia.

E-mail: veravalen47@yandex.ru; SPIN-code: 9153-9811

Received by the editorial office 28.11.2025. Accepted for publication 10.12.2025

Abstract

Relevance of the topic. The need and practical significance of the study is to consider the problem of activating human resources as a key factor determining the effectiveness and competitiveness of the organization.

Purpose. Establish on the basis of an analysis of regional practices that the successful activities of the organization are closely related to a scientifically reasoned approach to personnel management, in general, and the activation of human resources, in particular.

Methodology. Methods of analysis and synthesis, abstraction and systematization, induction and deduction were used in the study and generalization of materials on the topic.

Results and conclusions. Ways to improve the efficiency of the quality of human resources have been identified; results can be used in practical activities of heads of organizations.

Scope. Management of municipal organizations, management of regional enterprises.

Key words: personnel management, activation, human resources, organization, solutions, management solutions.

Введение

Вполне обосновано утверждение, что современное развитие России в условиях жестких ограничений, запретов и санкций нуждается в новых подходах не только к организации деятельности предприятия, но и к поиску новых форм и методов работы с персоналом, то есть с человеческими ресурсами. Проблема управления персоналом не нова, в разные годы ее изучали Балабанова Е. С. [1], Гафурова В. М. и Л. А. Сазонова [2], Еремин В. И. [3], В. Н. Гончарова [4] и др. Так, авторы монографии «Управление человеческими ресурсами организации в условиях современного рынка труда» Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева

считают, что «для всех организаций управление человеческими ресурсами имеет первостепенное значение, так как без профессионально подготовленных человеческих ресурсов ни одна организация не может достичь поставленных стратегических целей... Но человеческие ресурсы являются наиболее нестабильным элементом организации, следовательно, управление ими требует особого подхода, являясь мягким аспектом управления. Поэтому решение задачи отбора и подготовки сотрудников, обладающих высоким потенциалом, и создание для них комфортной среды для реализации этого потенциала является одной из наиболее важных задач менеджмента организации» [4, с. 4].

С одной стороны, предприятия, которые разрабатывают и внедряют современную стратегию управления человеческими ресурсами, получают преимущество на рынке, привлекают и удерживают талантливых сотрудников, повышают их мотивацию. С другой — качество человеческих ресурсов (их подготовка, квалификация, опыт) является важнейшим фактором успешной работы всей организации, влияющим на востребованность производимой продукции, следовательно, на ее репутацию и конкурентоспособность. Ведущие компании нашей страны в целом, и Черноземье в частности, осознают, что для достижения успеха необходимо привлекать и эффективно использовать высококвалифицированных сотрудников. Так, например, в Воронежской области востребованы не только специалисты в промышленной сфере, но и работники аграрного сектора (животноводство, молочное производство), активно развивающегося в регионе, и от их квалификации и личностных качеств во многом зависит успешность этих предприятий.

Нет сомнения, что с возрастанием мобильности технологий и капитала, роли человеческих ресурсов в обеспечении конкурентоспособности предприятий становится все более значимой. Ряд западных исследователей (М. Мескон М., М. Альберт, Ф. Хедоури) отмечают, что в постиндустриальную эпоху человеческий ресурс играет все более важную роль, поскольку именно от него зависит эффективность работы организаций [5].

Проблемы и пути активизации управления человеческими ресурсами

Современный работник заинтересован не только в повышении своей квалификации, но и в усвоении духовных, материальных и корпоративных ценностей трудового коллектива и организации в целом. Сегодня опытный менеджер старается использовать сотрудников предприятия таким образом, чтобы наниматель мог получить максимально возможную выгоду от их умений и навыков, а работники — максимально возможное материальное, нравственное и психологическое удовлетворение от своего труда. Таким образом, возникает проблема управления человеческими ресурсами, развитием и использованием потенциала сотрудников для достижения успеха организации. Можно согласиться с точкой зрения В. И. Еремина, что акцент делается не только на конкретных людях, но и на их возможностях и потенциале [3].

Нет сомнений в том, что сотрудники — это самый ценный актив организации. И любой, здравомыслящий руководитель понимает, что инвестирование в развитие и мотивацию сотрудников приводит к повышению производительности труда работников и эффективности работы организаций.

Следует иметь в виду, что, с одной стороны, управление персоналом осуществляется внутри организации, предприятия и фокусируется на управлении отдельными сотрудниками и их отношениями. С другой стороны, менеджмент человеческих ресурсов выходит за пределы конкретного предприятия и включает в себя управление как на локальном, региональном, так и на национальном уровнях [4]. Так, Черноземье как региональный уровень управления человеческими ресурсами включает локальный уровень (пять областей и их организации). Национальный уровень представлен общероссийскими возможностями нормативно-правового, финансового-материального регулирования региональным и локальным уровнями. Необходимо отметить, что наиболее эффективен уровень предприятия, когда работа организуется с каждым сотрудником конкретно и целенаправленно. Так, например, по итогам 2025 года жители Воронежа включили «Молвест» в топ-5 самых успешных местных предприятий, что подчеркивает его репутацию и значимость для региона, высокий уровень подготовки персонала, заинтересованность специалистов в поддержании высокого имиджа организации. Предприятие показывает высокую социальную ответственность, в том числе в подготовке кадров — активно сотрудничает с Воронежским государственным университетом информационных технологий (ВГУ-ИТ), проводя дни карьеры и предлагая студентам практику. Значительная часть сотрудников, включая руководство — выпускники этого вуза. Реализация новых проектов, таких как строительство заводов и расширение автопарка, сопровождается созданием большого числа рабочих мест. Данное предприятие — крупнейший в Черноземье производитель готовой молочной продукции и третья компания в России по объему переработки молока (перерабатывает более 500 тысяч тонн молока в год и выпускает около 250 наименований продукции под известными брендами) [6].

Вместе с тем есть и негативные примеры работы предприятий Черноземья, что свидетельствует не только о провальной экономической политике их руководителей, но и о низкой квалификации самого персонала, плохо организованной работе с человеческими ресурсами. Например, две воронежские строительные компании (ООО «Объединённая строительная компания» (ОСТК) с долгом 60 млн рублей перед ФНС и ООО «Союзспецстрой», против которого тоже подала заявление налоговая служба) проходят процедуру банкротства [7]. Вполне очевидно, что низкая активность человеческих ресурсов не может служить основанием для повышения производительности труда, количества и качества выпускаемой продукции, не создает условия для успешной конкурентоспособности данных предприятий в определенном сегменте рынка.

Таким образом, на основе анализа как позитивных, так и негативных тенденций в деятельности предприятий и организаций Черноземья можно сформулировать следующие пути совершенствования работы с персоналом с целью активизации человеческих ресурсов.

Во-первых, оптимальная регламентация работы персонала организации, предприятия, основу которой составляла бы гибкость и взаимозаменяемость сотрудников, создание условий для достижения цели на основе компетентности, квалификации, опыта. Представляется, что здесь просматривается прямая взаимосвязь — жесткая регламентация обязанностей работника уменьшает его возможности для реализации своего личностного потенциала и профессионального мастерства.

Во-вторых, использование принципа делегирования. Предположим, что руководитель (мастер, начальник смены) ставит задачу, определяет ожидаемые результаты, предоставляет сотруднику необходимые ресурсы, тем самым дает ему возможность самостоятельно выбирать оптимальные пути достижения цели, основываясь на своем опыте и знаниях.

В-третьих, оптимально адаптированный рабочий график. Общеизвестно, что практически каждая организация имеет свои особенности, связанные как с типом и характером деятельности, так и потребностями сотрудников. Необходимо учитывать, что личностные особенности и предпочтения сотрудников играют важную роль в повышении эффективности организации. Руководителям следует иметь в виду ярко выраженную индивидуальность, даже уникальность каждого работника, памятую о таких понятиях, как биоритмы, социокультурные факторы (национальные, религиозные, идеальные установки), семейные обстоятельства, которые могут влиять на его предпочтения в отношении рабочего графика. Как отмечают специалисты, жесткий график работы может нарушать естественные биоритмы и негативно сказываться на здоровье [4].

Кроме того, у сотрудников недовольство рабочим графиком может возникать из-за существующих транспортных проблем (характерная особенность сегодня — это проблемы транспорта, «пробки», час пик и т. п.). Следовательно, создание гибкого графика работы, который учитывал бы удаленность, проблемы транспорта, личностные особенности сотрудников, позволило бы создать условия для максимальной продуктивности профессиональной деятельности.

В-четвертых, индивидуальный подход к каждому работнику, создание реальных условий для его профессионального роста, новаторских подходов, развития лидерских качеств. Вполне закономерно, что молодые работники предпочитают принимать решения на основе обмена мнений

и экспертных оценок вместо слепого выполнения указаний сверху. Как отмечают эксперты-специалисты, они ценят возможность высказывать свое мнение, анализировать различные варианты и принимать обоснованные решения [5]. Таким образом, проблема активизации человеческих ресурсов лежит в современном и лояльном подходе к человеку и для того, чтобы сотрудник был эффективен, его, в первую очередь, не стоит держать в четких рамках сугубо должностных обязанностей. Но одновременно с предоставлением свободы, необходимо усилить мотивацию персонала. Усилиением мотивации может служить постановка общих целей, определение ценностей, а также план на достижение результатов, которые будут выгодны и сотруднику, и организации.

В-пятых, постоянная и целенаправленная подготовка специалистов для работы с персоналом, вооружение их знаниями психологии, педагогики, менеджмента. В Практикуме «Управление персоналом организации» (под ред. д. э. н., проф. А. Я. Кибанова), в котором систематирован обширный практический (прикладной) материал (деловые игры, практические ситуации, задачи) по рассматриваемой проблеме, авторы подчеркивают, что особую ответственность «несут специалисты по управлению персоналом, поэтому именно от того, насколько полно они будут вооружены такими знаниями и, главное, насколько умело, эффективно они смогут применять их на практике, зависит то, как организации адаптируются к условиям и требованиям рынка и как они достигают поставленные цели» [8, с. 7]. Авторы предлагают различные формы, методы, приемы работы с такими специалистами и рассматривают их подготовку не только как разовый акт, но и как повышение квалификации в соответствующих образовательных организациях дополнительного профессионального образования.

Заключение

В итоге необходимо отметить, что в настящее время возможности для активизации человеческих ресурсов практически безграничны, поскольку большая доля рыночного сектора работает по старым правилам, остающимся неэффективными. В процессе глобализации развиваются не только технологии, но и развиваются общественные отношения, появляются новые идеалы и стремления, специалист все больше проявляет креативность, желает свободы для развития своих творческих способностей, свободы действий для имиджевого изменения своего статуса на более высокий, подчеркивает Е. И. Подгорная [9]. Таким образом, компаниям необходимо инвестировать в развитие человеческого ресурса, предоставлять широкие возможности для обучения и развития своих сотрудников, создавать стимулы для повышения их квалификации и мо-

тивировать к саморазвитию. В монографии «Актуальные вопросы менеджмента и управления персоналом в современных организациях: монография» (М. А. Коргова, А. М. Салогуб, А. В. Григорьев) авторы особо отмечают, что «кроме предъявляемых ранее требований дисциплины, высоких исполнительских качеств, ответственности, инициативы и творческой заинтересованности, сегодня актуализированы эмоциональный интеллект, самомотивация, самоменеджмент, готовность и способность к профессиональному и личностному развитию и др.» [10, с. 10].

Таким образом, используя весь арсенал воздействия на сотрудников организации можно эффективно управлять человеческими ресурсами и обеспечить конкурентное преимущество в современной бизнес-среде.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи.

ЛИТЕРАТУРА

1. Балабанова Е. С. Психология управления человеческими ресурсами : учеб. пособие / Е. С. Балабанова. — Санкт Петербург : Питер, 2021. — 209 с.
2. Гафурова В. М. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов вузов / В. М. Гафурова, Л. А. Сазонова. — Москва : Юрайт, 2020. — 401 с.
3. Еремин В. И. Управление человеческими ресурсами : учеб.пос. / В. И. Еремин. — Москва : НИЦ ИНФРА, 2016 — 272 с.
4. Гончарова Н. В. Управление человеческими ресурсами организаций в условиях современного рынка труда : учебное пособие / Н. В. Гончарова, Л. В. Дайнеко, Е. В. Зайцева ; под общ. ред. Е. В. Зайцевой ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский федеральный университет. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2021. — 162 с.
5. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон М., М. Альберт, Ф. Хедоури. — Москва : Вильямс, 2020. — 194 с.
6. Коммерсант. Черноземье, Сетевое издание. 13.04.2025. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7656605> (дата обращения 10.12. 2025 г.)
7. Обозреватель Врн — новости Воронежа и Воронежской области. Сетевое издание. 02.09.2025. — URL: <https://obozvrn.ru/archives/332384> (дата обращения 10.12. 2025 г.)
8. Управление персоналом организаций. Практикум : учеб. пособие / Под ред. д. э. н.,

проф. А. Я. Кибанова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА, 2012. — 365 с. — (Высшее образование).

9. Подгорная Е. И. Социально-психологические проблемы в управлении персоналом : учебное пособие / Е. И. Подгорная, Л. Г. Денисова, О. Б. Мельникова. — Москва : Юрайт, 2023. — 328 с.

10. Актуальные вопросы менеджмента и управления персоналом в современных организациях : монография / М. А. Коргова, А. М. Салогуб, А. В. Григорьева [и др.] ; под общ. ред. М. А. Корговой. — Москва : РУСАЙНС, 2023. — 257 с.

LITERATURE

1. Balabanova E. S. Psychology of Human Resource Management : Textbook / E. S. Balobanova. — St. Petersburg: Peter, 2021. — 209 p.
2. Gafurova V. M. Human Resource Management : Textbook. / V. M. Gafurova, L. A. Sazonova. — Moscow : Yurayt Publishing House, 2020. — 401 p.
3. Eremin V. I. Human Resource Management : Textbook / V. I. Eremin. — Moscow : NITs INFRA, 2016 — 272 p.
4. Goncharova N. V. Human Resource Management of the Organization in the Conditions of the Modern Labor Market : Textbook / N. V. Goncharova, L. V. Dayneko, E. V. Zaitseva ; under the general editorship of E. V. Zaitseva ; Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Ural Federal University. — Yekaterinburg: Ural University Press, 2021. — 162 p.
5. Meskon M. Fundamentals of Management / M. Meskon M., M. Albert, F. Khedouri. — Moscow : Williams, 2020. — 194 p.
6. Kommersant. Chernozemye, Online Edition. 13.04.2025. — URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7656605> (accessed on 10.12.2025)
7. Vrn Observer - news from Voronezh and the Voronezh Region. Online publication. 02.09.2025. — URL: <https://obozvrn.ru/archives/332384> (accessed on 10.12.2025).
8. Personnel management of the organization. Practicum: Study guide / Edited by Doctor of Economics, Professor A. Ya. Kibarov. — 2nd ed., revised and add. — Moscow : INFRA, 2012. — 365 p. — (Higher education).
9. Podgornaya E. I. Social and Psychological Problems in Human Resource Management: A Study Guide / E. I. Podgornaya, L. G. Denisova, and O. B. Melnikova. — Moscow : Yurayt Publishing House, 2023. 328 p.
10. Current Issues of Management and Human Resources in Modern Organizations : Monograph / M. A. Korgova, A. M. Salogub, A. V. Grigorieva [et al.] ; edited by M. A. Korgova. — Moscow : RUSAYNS, 2023. — 257 p.