Таким образом, в статье предложены новые методы оценки уровня внутренних и внешних конкурентных преимуществ организации и продукции. Кроме того обоснована система управления трансформацией организаций в зависимости от объема продаж и состояния развития предприятия по трехступенчатой модели.

Литература

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / Пер. с англ. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 416 с.
2. *Виноградова М.В., Суслова И.А.* Проблемы формирования траектории профессионально-ориентированного обучения менеджера. Монография. – М.: Маркетинг, 2010.
3. *Линч П.* Метод Питера Линча: Стратегия и тактика индивидуального инвестора / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
4. *Мацусита К.* Принципы успеха / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Альпина Бизнеса Букс, 2009.
5. *Милль Д.С.* Principles of Political Economy. / Под ред. М. Уорнера. – СПб., М., Харьков, Минск: Питер, 2001. – С. 520–527.
6. *Найман Э.* Путь к финансовой свободе: Проф. Подход к трейдингу и инвестициям. – 5-е изд., иерераб., доп. – М.: Альпина паблишерз, 2010.
7. *Питерс Т., Уотермен Р.* В поисках эффективного управления: Пер. с англ. – М.: Экономика, 2000. – С. 48-55.
8. *Слинков А.М., Игнатова Т.В.* Декомпозиция социально-трудовой сферы организации как объекта управленческого мониторинга // Известия КБНЦ РАН, 2016. № 2 (70).
9. *Deming W.E.* The New Economics for Industry, Government and Education. – США, 1993.

Pavlyukova Antonina Viktorovna, Doctor of Economic Science, professor of Cathedra of management and economy of customs, Rostov branch of Russian Custom Academy (20, Budenovskyi pr., Rostov-on-Don, 344002, Russian Federation). E-mail: bikova_t@list.ru

ELABORATION OF STRATEGY OF TRANSFORMATION MANAGEMENT BASED ON ORGANIZATION COMPETITIVENESS ASSESSMENT

Abstract

The article shows that after implementation of restructuring organization should constantly enhance its development strategy, should use scientific methods of assessment of inner and outer competitive advantages of organization.

Keywords: *strategic management, transformation management, restructuring, organization competitiveness, product competitiveness.*

УДК 331.108 DOI: 10.22394/2079-1690-2017-1-4-61-67

ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЕРТИКАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННОЙ КОМПАНИЕЙ ПОСРЕДСТВОМ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

Стрельникова Лариса Анатолиевна кандидат экономических наук, доцент кафедры «Международные экономические отношения», Санкт-Петербургский государственный морской технический университет (190121, Россия, г. Санкт-Петербург, Лоцманская ул., д. 3). E-mail: larochkin@mail.ru

Аннотация

В статье определена роль кадрового потенциала как основного элемента эффективного использования человеческих ресурсов предприятий в любой сфере деятельности. На основе проведенного анализа результативности реализации стратегии развития кадрового потенциала государственной вертикально интегрированной компании – ОАО «Российские железные дороги» – разработаны предложения по оптимизации процесса управления холдингом посредством внедрения системы управления талантами.

Ключевые слова: *государственная вертикально интегрированная компания, система управления, кадровый потенциал, оптимизация, эффективность, система управления талантами.*

В условиях рыночной экономики и перехода нашей страны к инновационному типу развития значительно повысилось внимание к человеческим ресурсам, что обусловлено пониманием роли персонала и его потенциала как основополагающего фактора инновационного характера развития государственных российских компаний, определяющим их конкурентные преимущества. В настоящее время существует множество публикаций, раскрывающих высокую

значимость человека в организации, как основного стержня всей системы управления, но понятие «кадровый потенциал» в социально-экономической литературе используется относительно недавно. Однако следует отметить, что данная категория обычно является синонимом таких понятий как «трудовой потенциал» и «трудовые ресурсы», несмотря на имеющиеся принципиальные различия, в первую очередь, заключающиеся в области их применения.

Как полагают российские исследователи Р.Ю. Болдырева и Ф.А. Мосин, термины «кадры и «персонал» чаще используются на уровне предприятий, соответственно, характерны для микроэкономики. Такие понятия как «трудовые ресурсы», «трудовой потенциал», определяющие совокупную способность к труду реальной и потенциальной рабочей силы, в основном применяются в макроэкономике, на государственном и отраслевом уровнях. Другое отличие термина «кадровый потенциал» от вышеупомянутых заключается в таких характеристиках как постоянство и квалификация работников [1].

М.В. Носкова придерживается того же мнения и считает недостаточно корректным применение понятия «трудовой потенциал» к индивиду или предприятию, поскольку понятие «labor potential» в большей степени ориентировано на макроэкономический уровень. Для человека и предприятия более адекватно применение термина «human potential», что логичнее переводить как «кадровый потенциал» [6].

По нашему мнению, кадровый потенциал представляет собой совокупность характеристик сотрудников предприятия как главного ресурса достижения стратегических целей организации за счет эффективного исполнения персоналом поставленных задач и выполнения своих функциональных обязанностей. Хотелось бы подчеркнуть, что кадровый потенциал организации характеризуется не только показателями потенциала отдельных работников, но также, при формировании благоприятного социально-психологического климата в коллективе, их готовностью совместно действовать в команде, тем самым усиливая синергетический эффект.

Оптимизацию процесса управления предприятиями в любой сфере деятельности необходимо рассматривать как бизнес-процесс посредством основных функций менеджмента: планирование, организация, мотивация и контроль. Реализацию кадрового потенциала обеспечивают необходимые для этого ресурсы: человеческие, финансовые, информационные, временные, материально-технические, коммерческие. Параметром «входа» является наличие кадрового потенциала в виде составляющих его компонентов, параметром «выхода» – результат реализации кадрового потенциала в виде достижения стратегических целей компании (рис. 1) [5].



Рис. 1. Процесс управления предприятием посредством реализации кадрового потенциала

Развитие кадрового потенциала должно базироваться на принципах системности, эффективности, цикличности, вознаграждения персонала и показателях текучести кадров. Системный подход позволяет рассматривать организацию с точки зрения совокупности всех элементов, находящихся во взаимодействии. При этом основное внимание должно уделяться структуре компании, четкому установлению в ней вертикальных и горизонтальных связей. Целостность

системы создает целевой синергетический эффект, который описывается тремя переменными – увеличение прибыли, снижение текущих расходов и снижение потребности в инвестициях, что особенно актуально для государственных предприятий. Эффективность системы управления заключается в минимизировании издержек и потерь при достижении поставленных целей. За основу управления берутся принципы использования уже имеющихся ресурсов, в том числе за счет развития имеющегося кадрового потенциала предприятия, а не привлечение нового персонала. Процесс цикличности определяет общие закономерности управления предприятием, позволяет успешно прогнозировать его дальнейшую деятельность. В качестве стимулирования персонал должен получать вознаграждение за достижение стратегических целей предприятия, с учетом сложности поставленных перед работниками задач, экономии использования всех материальных ресурсов. Показатели текучести кадров определяют рациональность мероприятий, направленных на развитие кадрового потенциала компании. Совершенно очевидно, что высокая текучесть кадров влечет потерю экономической стабильности предприятия.

При оптимизации процесса управления предприятий также необходимо учитывать, что изменение кадрового потенциала находится под влиянием внешних и внутренних факторов. К внешним факторам относятся:

1. Социальные факторы, которые включают в себя качественные показатели сотрудников предприятий, необходимые для их успешной жизни: уровень заработной платы, возможность карьерного роста и реализации личных целей, социальные льготы. При реализации данных условиях в организации снижается текучесть кадров, существенно повышается качество трудовой деятельности.

2. Технические факторы объединяют такие показатели, как производительность труда работников предприятий, уровень автоматизации и механизации производства, безопасные условия труда.

3. Экономические факторы зависят от общего состояния экономики нашей страны, ситуации на рынке труда, уровня безработицы и инфляции.

Внутренние факторы определяют:

1. Личностные характеристики, к которым, в первую очередь, относятся возраст, пол, образование, стаж и профессиональный опыт.

2. Статусный потенциал, включающий в себя реализацию потребностей человека, признание его достижений и результатов труда руководством предприятия и коллегами.

3. Мотивационный фактор, основанный на совместной добросовестной работе всего коллектива предприятия, в котором каждый сотрудник прилагает максимальные усилия к выполнению поставленных целей и задач, своих функциональных обязанностей [3].

В рамках данного исследования проведен анализ деятельности ОАО «Российские железные дороги» (далее ОАО «РЖД») – российской государственной вертикально интегрированной компанией, важнейшего оператора российской сети железных дорог. 100% акций компании принадлежит правительству Российской Федерации. В 2016 г. компания впервые отработала без государственных субсидий (ранее – до 40 млрд рублей в год). В текущем году положительный результат также должен быть достигнут без государственной поддержки текущей деятельности [7].

В 2017 г. по целому ряду поручений Президента и директив Правительства Российской Федерации на ОАО «РЖД» возложены обязательства по наращиванию эффективности, в том числе за счет повышения качества управления по таким направлениям, как: повышение эффективности и качества управления дочерними обществами ОАО «РЖД»; управление эффективностью инвестиционной и операционной деятельности; внутренний контроль и аудит; управление рисками; управление качеством и инновациями.

Достижению поставленных целей способствует реализация стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД», в рамках которой решаются следующие функциональные задачи: обеспечение квалифицированным персоналом; вовлечение персонала в эффективную реализацию корпоративных задач и совершенствование системы мотивации; непрерывное развитие персонала на основе компетентностного подхода и переход к обучающей организации; жизнеобеспечение персонала во внепроизводственной среде; проведение эффективной молодежной политики; совершенствование корпоративной социальной ответственности и социального партнерства; развитие корпоративной системы управления персоналом.

При подборе кадров активно применяется замещение вакантных должностей внутренними кандидатами, что позволяет сократить затраты на поиск и отбор новых сотрудников.

Большое внимание уделяется процессу адаптации молодых специалистов, главной целью которого является ускорение процесса вхождения в должность. В целях восполнения высококвалифицированным персоналом с высшим и средним профессиональным образованием в ОАО «РЖД» продолжает реализовываться практика целевого направления молодежи на обучение в вузы и техникумы железнодорожного транспорта. В 2016 г. на обучение структурными подразделениями компании направлено 8130 человек, в том числе: 2967 чел. на очную форму обучения в вузы, из них по железнодорожным специальностям зачислено 2985 чел. (101% от общего объема заказа); 1610 на заочную форму обучения в вузы, из них по железнодорожным специальностям зачислено 1583 человек (8% от общего объема заказа); 2758 чел. на очную форму обучения в техникумы и колледжи железнодорожного транспорта, из них зачислено 2465 чел. (89% от общего объема заказа); 795 чел. на заочную форму обучения в техникумы и колледжи железнодорожного транспорта, из них зачислено 615 чел. (77% от общего объема заказа).

В компании сформирована во многом уникальная система непрерывного образования для всех категорий и уровней персонала, в основу которой положен компетентностный подход. С целью обеспечения перевозочного процесса квалифицированными рабочими по заказу филиалов ОАО «РЖД» в образовательных структурных подразделениях компании (учебных центрах профессиональных квалификаций железных дорог) и в сторонних образовательных организациях железнодорожного транспорта подготовлено на рабочие профессии 50,6 тыс. чел. Повысили квалификацию 162,7 тыс. рабочих (116% от годового плана), в том числе повысили свой квалификационный разряд 25,3 тыс. рабочих (95% от годового плана), 60 тыс. чел. прошли обучение на производстве в структурных подразделениях филиалов.

В системе отраслевого образования АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД», в формате внутренней «бизнес-школы», проводит обучение и развитие своей целевой аудитории – руководителей 1-го и 2-го уровней управления ОАО «РЖД», входящих в кадровый резерв, направленное на развитие их корпоративных управленческих компетенций. В Корпоративном университете РЖД реализуются долгосрочные модульные (6-12 месяцев) и краткосрочные (2-6 дней) программы повышения квалификации в очном и дистанционном форматах, по различным тематикам, связанным с управленческими знаниями, навыками современного руководителя, пониманием ведущих трендов в сфере менеджмента, бизнеса и рыночных инноваций. Кроме того, Корпоративный университет РЖД является держателем методологии оценки персонала ОАО «РЖД» по корпоративным компетенциям и проводит оценку руководителей 1-го уровня (до 800 человек в год), а также курирует работу по оценке персонала на сети железных дорог [7].

С целью вовлечения молодежи в решение корпоративных задач и инновационное развитие ОАО «РЖД» проведен конкурс молодежных проектов «Новое звено 2016». С целью концентрации интеллектуального потенциала молодежи на решении, в первую очередь, приоритетных для железнодорожной отрасли задач в 2016 г. участники представляли проекты в соответствии со следующей тематической структурой: проекты, направленные на совершенствование внутренних процессов холдинга «РЖД», и проекты, направленные на повышение уровня сервиса и создание новых видов услуг для клиентов и партнеров холдинга «РЖД». Всего в конкурсе приняли участие 2600 молодых работников подразделений холдинга «РЖД» и отраслевых вузов, зарегистрировавших более 1200 проектов. В финале конкурса руководству компании была представлена выставка из 47 проектов-финалистов, проведена их презентация и защита, определены победители и лауреаты конкурса.

Холдинг «РЖД» активно интегрируется в евразийскую транспортную систему и сотрудничает с зарубежными партнерами на «пространствах 1435» и «1520». В 2016 году в рамках действующих Меморандумов о сотрудничестве в области развития кадрового потенциала состоялись двусторонние международные молодежные программы обмена опытом между высокопотенциальными молодыми руководителями и специалистами с компаниями Deutsche Bahn AG (Германская железная дорога»), ÖBB Holding AG (Австрийские федеральные железные дороги»). С целью формирования устойчивого резерва молодых работников, свободно владеющих иностранными языками, а также в рамках подготовки к участию в международных молодежных программа ОАО «РЖД» в 2016 году проведен конкурсный отбор высокопотенциальных молодых руководителей и специалистов.

В результате реализации комплекса мероприятий, направленных на повышение производительности труда, индексации заработной платы, в соответствии с обязательствами по коллективному договору, среднемесячная заработная плата работников ОАО «РЖД», занятых

во всех видах деятельности, в 2016 году возросла к уровню 2015 года на 5,3% и составила 46852 руб. (в 2015 году – 44500 руб.) [7].

Социальные выплаты сотрудникам включают льготы и компенсации, установленные законодательно, а также выплачиваемые компанией в рамках системы единых социальных льгот. Совершенствование системы материального стимулирования, выстроенной с учетом принципа декомпозиции ключевых задач до уровня структурного подразделения, позволило:

– выполнить основные бюджетные показатели – увеличить участковую скорость грузового поезда, средний вес поезда, производительность труда работников;

– улучшить выполнение расписания пассажирских и грузовых поездов, снизить простой транзитного вагона на сортировочных станциях;

– сократить непроизводительные потери рабочего времени локомотивных бригад.

Для каждого филиала ОАО «РЖД» были разработаны программы оптимизации численности персонала и роста производительности труда, увязанные с целевыми показателями стратегии развития холдинга. По итогам 2016 года производительность труда выросла по сравнению с 2015 г. на 5,4%. За 2016 г. списочная численность работников ОАО «РЖД» снизилась на 3,4% относительно 31 декабря 2015 г. и составила 774,0 тыс. человек [7]. Благодаря эффективной социально-кадровой политике, удалось удержать значение показателя текучести кадров на уровне 2015 г. Своевременно получить эффект от реализации мероприятий технического и технологического характера позволила работа по актуализации действующих положений, инструкций и других технологических документов, определяющих использование трудовых ресурсов. Параметры утвержденных программ будут учитываться при формировании бюджетов следующих лет.

Исходя из этого, представляется актуальным проведение социологического опроса для мониторинга результативности реализации стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД» в структурных подразделениях филиалов.

Для получения результатов исследования нами использовался самый распространенный из социологических методов – анкетирование, которое позволяет получить данные, максимально приближенные к реальным мнениям респондентов за счет анонимности анкеты, а также выявить не только отдельные факты, но и значимость отдельных факторов для сотрудников холдинга.

В исследовании применялась кластерная выборка, респондентами были 117 человек, в том числе по категориям: 92 человека – специалисты; 14 человек – служащие, 11 человек – рабочие. Высшее профессиональное образование имеют 82% от общей численности опрошенных сотрудников компании, среднее профессиональное образование – 18%. Средний возраст респондентов составил 28 лет. Молодым специалистам было предложено оценить общий уровень удовлетворенности трудом и отдельно по каждому фактору удовлетворенности труда.

Проведенное исследование показало, что в результате оптимизации процесса управления в ОАО «РЖД» возрос общий уровень удовлетворенности работников. Положительное влияние также оказала реализация целевой программы «Молодежь ОАО «РЖД», благодаря которой существенно увеличилось количество инициируемых молодыми специалистами предложений и проектов, направленных на повышение эффективности деятельности компании. Так, согласно данным за 2016 г., общий уровень удовлетворенности молодежи по сравнению с базовым замером 2013 г. вырос на 5,4%, в 2014 г. удовлетворенность составила 66,38%, в 2015 г. – 69,71%, в 2016 г. – 67,43%. Результаты опроса, респондентов попадающих в категорию в возрасте до 30 лет показали высокий уровень удовлетворенности трудом и своей работой, что характеризует рост вовлеченности молодых работников в инновационное развитие холдинга, решение корпоративных задач. По результатам нашего исследования на первом месте оказался фактор удовлетворенности деятельностью ОАО «РЖД» в соблюдении социальных гарантий и компенсаций – 87,5% респондентов. Удовлетворенность молодых специалистов уровнем заработной платы составила 73,9%. На третьем месте находится возможность карьерного роста в компании (72,8%), на четвертом – условия труда (новые машины, удобный и гибкий график работы) – 71,3% респондентов.

Таким образом, система управления ОАО «РЖД» достаточно стабильно сформирована, включает квалифицированный персонал и развитую систему менеджмента в целом, но есть возможность дальнейшего совершенствования механизмов развития кадрового потенциала для привлечения и закрепления высокопрофессиональных специалистов.

По нашему мнению, в ОАО «РЖД» целесообразно внедрение системы управления талантами. Talent Management – это циклический комплекс кадровых процессов, включающий в себя:

подбор, адаптацию, оценку потенциала сотрудников, планирование их дальнейшего развития и продвижение талантов. Основным принципом управления человеческими ресурсами является понимание, что все работники несут в себе различный уровень ценности для компании. По аналогии с тем, что все клиенты важны для компании, но не все одинаково, а в зависимости от количества потребляемого ими продукта. Отсюда следует целесообразность сегментирования персонала ОАО «РЖД» по аналогии с матрицей Бостонской консалтинговой группы. Сегментация персонала, исходя из его ценности для филиалов холдинга, позволит в дальнейшем разработать систему развития кадрового потенциала каждого сегмента. Затраты на профессиональное развитие конкретного работника или всех сотрудников компании рассматриваются как долгосрочные инвестиции в интеллектуальный капитал предприятия. Однако инвестиции в человеческий капитал являются экономически оправданными только в случае вклада конкретного сотрудника в повышение эффективности деятельности предприятия. Исходя из этого, есть сотрудники, которые для компании в несколько раз более ценны, чем другие [8].

В рамках данного исследования нами предлагаются следующие рекомендации по привлечению и удержанию талантов в ОАО «РЖД»:

1. Создание собственного межрегионального рекрутингового центра, что обусловлено следующими причинами. Во-первых, в настоящее время на российском рынке труда присутствует высокий уровень конкуренции в поиске и борьбе за таланты. Во-вторых, для компании характерны значительные затраты на поиск и отбор новых сотрудников, поскольку отсутствует выстроенный единый процесс подбора персонала. Помимо кадрового планирования, реализации стратегии подбора персонала, основной функцией межрегионального рекрутингового центра должно стать формирование собственной базы данных, поскольку в такой крупной компании, как ОАО «РЖД», присутствуют большие информационные потери. К преимуществам создания межрегионального рекрутингового центра следует отнести выполнение уникальных проектов по привлечению и адаптации перспективных молодых специалистов («Трудные дети») в рамках развития программы «Молодежь ОАО «РЖД».

2. Расширение целевых установок АНО ДПО «Корпоративный университет РЖД» за счет постановки перед его руководством ряда дополнительных задач. Как уже отмечалось, на сегодняшний день Корпоративный университет является центром экспертизы в области оценки персонала, методологии разработки образовательных программ, обучения руководителей и сотрудников компании, внедрения дистанционных образовательных технологий, реализации программ по развитию кадрового резерва ОАО «РЖД». По нашему мнению, для более рационального подхода к построению системы организационного развития также следует уделить внимание проведению внутреннего кадрового консалтинга, управлению знаниями.

3. В рамках совершенствования мотивационных механизмов целесообразна разработка и продвижение ценностного предложения (Employer Value Proposition), ключевыми составляющими которого являются следующие:

– работа в стабильной и успешной государственной компании (компания активно вкладывает средства в модернизацию существующих активов, демонстрирует постоянный рост выручки);

– адекватные вознаграждение и условия труда (средний уровень зарплаты в ОАО «РЖД» в 1,5 раза выше, чем в среднем по России);

– возможности профессионального развития и карьерного роста, наличие программ развития для всех уровней персонала, активно реализуемые программы работы с молодыми специалистами и кадровым резервом, возможности для ротации в другие регионы Российской Федерации и зарубежные активы компании;

– целостная корпоративная культура.

Руководству ОАО «РЖД» нужно стремиться создавать интересные для уникальных специалистов условия работы, применять к ним индивидуальный адресный подход. В данном случае следует использовать креативные инструменты HR-управления, инновационные идеи для мотивирования, развития и удержания сотрудников.

Предлагаемые мероприятия направлены на достижение государственной вертикально интегрированной компанией ОАО «Российские железные дороги» глобальной конкурентоспособности на транспортно-логистическом рынке, повышение эффективности производственных процессов, рациональное использование финансовых и человеческих ресурсов, создание условий для профессионального и личностного развития работников.

Литература

1. *Болдырева Р.Ю., Мосин Ф.А.* Анализ существующих подходов к понятию «кадровый потенциал» // Известия Тульского государственного университета: экономические и юридические науки. 2011. №1(2). С. 28-32.
2. *Жигалов В.М.* Применение методологии стратегического управления компаниями в государственном управлении // Актуальные проблемы менеджмента в РФ: формирование эффективных систем стратегического управления в Российской Федерации на федеральном и региональном уровнях. Сб. материалов Международной научно-практической конференции 15 ноября 2013 г. – СПб.: Изд-во: СПбГУ, 2013. С. 12–122.
3. Кадровый потенциал: развитие, управление и оценка // Электронный журнал «Директор по персоналу: практический журнал по управлению человеческими ресурсами» URL: www.hr-director.ru (Дата обращения 25.10.2017)
4. *Косоруков О.А., Макаров А.Н.* Оптимизационная модель управления кадровым потенциалом предприятия // Международный научный журнал. – Изд-во Учебно-методический центр «Триада» (Москва). 2012. №5. С. 26–33.
5. *Максимова Л.В., Гнездилов Е.А, Максимов И.С.* К определению понятия «кадровый потенциал организации» // Вестник университета. 2014. №20. С. 188–195.
6. *Носкова М.В.* Системный подход к «кадровому потенциалу» как экономической категории // Вестник Алтайского государственного аграрного университета. – Изд-во Алтайский государственный аграрный университет (Барнаул), 2009. №11(61). С. 87–91.
7. Официальный сайт ОАО «РЖД» URL: www.rzd.ru (Дата обращения 31.10.2017)
8. *Стрельникова Л.А., Лембрикова М.М.* Применение экономико-математических моделей и методов для оценки человеческого капитала сотрудников компании в сфере IT-индустрии // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2017. Т. 10. № 2**.** С. 88-97.
9. *Толстякова О.В.* Формирование стратегии управления кадровым потенциалом организации // Научное обозрение. – Изд-во Издательский дом «Наука образования» (Москва), 2012. №3. С. 364–368.
10. *Финогентов Д.А., Пашенцева А.В.* К вопросу о кадровом потенциале и его составляющих // Наука сегодня: вызовы и решения: материалы международной научно-практической конференции 27 января 2016 г. Научный центр «Диспут». – Изд-во: ООО «Маркер» (Вологда), 2016. С. 89–90.
11. *Чешун Р.А.* Особенности построения системы управления кадровым потенциалом предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права. – Изд-во Алтайская академия экономики и права (Барнаул), 2011. №5. С. 101–105.
12. *Ярускин И.С.* Кадровый потенциал предприятия и способы усовершенствования кадрового потенциала на предприятии // Тенденции развития науки и образования. 2015. №2. С. 4–6.

Strelnikova Larisa Anatolievna, candidate of economic science, associate professor in International Economic Relations departments, St. Petersburg State Marine Technical University (3, Lotsmanskaya st., Saint-Petersburg, 190121, Russian Federation). E-mail: larochkin@mail.ru

OPTIMIZATION OF THE MANAGEMENT PROCESS OF STATE VERTICALLY INTERGREATED BY THE COMPANY UNDER THE DEVELOPMENT OF HUMAN POTENTIAL

Abstract

In article the role of personnel potential as basic element of effective use of human resources of the enterprises in any field of activity is defined. On the basis of the carried-out analysis of effectiveness of implementation of the strategy of development for personnel capacity of the state vertically integrated company – JSC Russian Railways – has developed offers on optimization of management of holding by means of the implemented systems management talents.

Keywords: *state vertically integrated company, management system, human potential, optimization, efficiency, systems management talents.*