



УПРАВЛЕНИЕ

УДК 005-022.532

КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА КАК ИНСТРУМЕНТ КОНТРОЛЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЦИФРОВОЙ КОМПАНИИ

О. Ю. Кириллова, Е. В. Лимонова

Кириллова Оксана Юрьевна, кандидат экономических наук, доцент базовой кафедры Федеральной антимонопольной службы России, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, Москва, cg_123@mail.ru

Лимонова Екатерина Вячеславовна, преподаватель кафедры экономической безопасности, Саратовский социально-экономический институт (филиал) Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова, limonovaev@bk.ru

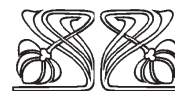
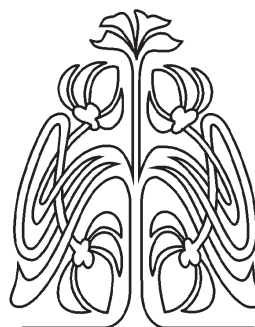
Введение. Негативное влияние факторов внешней среды на деятельность организаций в последние годы вызвало значительное снижение конкурентоспособности банковских организаций, работающих на российском рынке. В условиях ограниченности ресурсов внешней среды банки имеют возможность наращивать конкурентные силы в основном за счет профессионального использования внутреннего потенциала. Теоретический анализ базируется на предположении о том, что источником формирования конкурентных преимуществ банка может стать кадровая политика, служащая фундаментом эффективного использования человеческого ресурса организации. Проведено исследование влияния кадровой политики на конкурентоспособность банка как инструмента контроля ее уровня. **Эмпирический анализ** основан на разработке методики исследования, которая базируется на предположении о том, что тип кадровой политики оказывает положительное воздействие на показатели результативности управления персоналом, которые в свою очередь влияют на формирование параметров конкурентоспособности банка. Методика проведения анализа предполагает использование социологических и статистических методов. Апробация методики проводилась на примере АО «Россельхозбанк». **Результаты.** По итогам анализа получена эконометрическая модель, доказывающая, что кадровая политика является эффективным инструментом контроля конкурентоспособности банка. Применение модели в практической деятельности позволит АО «Россельхозбанк» ранжировать важность и необходимость совершенствования направлений кадровой политики в зависимости от воздействия на результирующий признак. **Ключевые слова:** кадровая политика, управление персоналом, человеческие ресурсы, влияние, конкурентоспособность, контроль.

DOI: 10.18500/1994-2540-2018-18-1-47-55

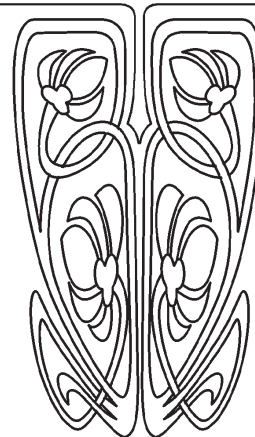
Введение

Банковский сектор играет важнейшую роль в национальной экономике России. Являясь основными институтами, аккумулирующими финансовые потоки, банки обеспечивают инвестициями организации различных сфер деятельности. Поэтому одной из стратегических задач социально-экономического процветания России является формирование и поддержка конкурентоспособной банковской системы.

Сложные условия финансового рынка, связанные с продолжением действия санкций, ослаблением курса рубля, ограничивают для банков возможности привлечения ресурсов из внешней среды для наращивания конкурентных позиций. В этих условиях требуется



НАУЧНЫЙ
ОТДЕЛ





совершенствование принципов работы банковских организаций, основой которых становится оптимальное использование имеющегося конкурентного потенциала [1, 2].

В научной периодической литературе конкурентоспособность банковской организации определяется как эффективная хозяйственная деятельность и ее прибыльная практическая реализация в условиях конкурентного рынка.

И. В. Сергеев подчеркивает, что конкурентоспособность банковской организации также возможно трактовать как способность предложить услугу, удовлетворяющую требованиям потребителей, в нужном рынке количестве [3, с. 113]. Н. Н. Куницына и В. С. Краюшкин пишут, что банковская конкуренция представляет собой процесс соперничества коммерческих банков и прочих кредитных институтов с целью упрочнения положения на рынке услуг и расширения сферы влияния. Также они поясняют, что сущность конкурентоспособности банка базируется на комплексном удовлетворении потребностей и удержании имеющихся клиентов, завоевании преимуществ за счет освоения новых финансовых инструментов и рыночных сегментов, тем самым систематизируют позиции предыдущих ученых [4].

Многообразие точек зрения свидетельствует о высоком уровне интереса со стороны научного сообщества к проблемам обеспечения конкурентоспособности банковских организаций.

Теоретический анализ

Научное формирование предметной области корпоративного контроля обуславливает выделение новых специфических объектов, что, в свою очередь, требует развития его методологии. Одним из таких объектов контроля для собственника и инвестора выступает конкурентоспособность компании на рынке. Особую роль в формировании конкурентоспособности современных корпораций играют человеческие ресурсы. С одной стороны, на конкурентоспособность оказывает влияние качество человеческих ресурсов, с другой – человеческие ресурсы можно рассматривать как источник конкурентных преимуществ. В данном аспекте особое значение, по мнению авторов, имеют такие характеристики человеческих ресурсов, как заинтересованность в повышении производительности труда и степень лояльности к организации. Человеческие ресурсы обуславливают возможность компании эффективно комбинировать все виды ресурсов (материальные, технические, информационные, финансовые), что также влияет на ее конкурентоспособность. В данном аспекте мы выделяем сле-

дующие характеристики человеческих ресурсов: уровень квалификации (уровень образования), уровень инновационности персонала (степень готовности к профессиональной мобильности, обучаемость, творческая активность, креативность). Высокая квалификация, профессионализм, готовность к непрерывному обучению делает работников способными к более сложному и производительному труду, что обеспечивает более эффективное использование других ресурсов, ускорение освоения новых технологий и трудовых процессов и внедрения их в деятельность корпорации.

Качество человеческих ресурсов во многом зависит от типа кадровой политики, а именно от норм и правил управления персоналом, разработанных внутри компании, а также от того, какие принципы и методы использует руководство для достижения требуемых показателей управления персоналом.

В данной связи важной практической задачей является понимание того, какие именно направления кадровой политики оказывают положительное влияние на формирование уровня конкурентоспособности в современной корпоративной практике. Существует множество российских и зарубежных методик, позволяющих определить влияние кадровой политики на формирование конкурентоспособности.

Е. В. Покидышева и И. А. Янкина считают, что уровень кадровой безопасности является важнейшим индикатором эффективности деятельности банковской организации. Однако метод оценки такого влияния не приводится [5, с. 8].

М. Ю. Старенков выявил, что кадровая политика, направленная на развитие клиентоориентированного поведения сотрудников, позволит добиваться высоких результатов деятельности. Метод оценки такого влияния также не представлен [6].

Большой интерес вызывают исследования Е. Р. Мкртчяна и Е. С. Луговой, которые проводят анализ социальной политики корпораций. В ходе исследования ученые указывают на то, что эффективная социальная политика является конкурентным преимуществом наряду с финансовыми показателями. В качестве эмпирического подтверждения используются социологические методы [7].

Особый интерес представляют эмпирические исследования взаимосвязи между системой управления человеческими ресурсами и результатами деятельности бизнес-организаций. В ряде европейских и американских исследований (Аль-Тараунех М. (Al-Tarawneh M.), Пена И. (Pena I.) [8, 9]) была обнаружена значимая положительная



связь между системой управления ресурсами и экономическими результатами деятельности банковских организаций.

Среди российских ученых взаимосвязь между системой управления человеческими ресурсами и результатами деятельности доказали Н. Ю. Просвиркин и Е. Ю. Просвиркина на основе ряда социологических и эмпирических исследований [10].

Стоит отметить, что логика российских и зарубежных эмпирических исследований в этой области основана на предположении о том, что система управления человеческими ресурсами оказывает воздействие на показатели эффективности управления персоналом, которые в свою очередь влияют на результаты деятельности компаний.

Проведенный анализ показал, что отсутствует единый подход к оценке влияния кадровой политики на формирование конкурентоспособности корпорации. В связи с этим существующая теоретическая база и эмпирический инструментарий данного вида оценки нуждаются в дополнительных исследованиях.

Эмпирический анализ

Авторами статьи была разработана методика оценки влияния типа кадровой политики на формирование конкурентоспособности банка, которая позволит выявить структуру и степень воздействия направлений кадровой политики на показатели конкурентоспособности корпорации и, по сути, выступить инструментом контроля последних. Результаты такой оценки могут стать базой для выработки путей совершенствования кадровой политики для наращивания конкурентных преимуществ [11, с. 44].

Приведем основные составляющие методики, которые определяются следующими элементами:

Используемая система показателей:

– показатели конкурентоспособности:
1) чистая прибыль; 2) рентабельность активов; 3) рентабельность капитала; 4) имидж и конкурентоспособность услуг компании;

– показатели типа кадровой политики:
1) степень конкордации (согласования) интересов субъектов формирования и реализации кадровой политики; 2) политика формирования и реализации функций управления персоналом; 3) уровень формирования и реализации внутренней социальной политики; 4) уровень формирования и реализации политики управления кадровыми рисками; 5) уровень формирования и реализации политики формирования инновационного потенциала;

– показатели результативности кадровой политики: 1) текучесть кадров; 2) производительность труда; 3) лояльность персонала; 4) рентабельность инвестиций в человеческий капитал.

Механизм и этапы реализации методики.

Шаг 1. Определение уровня конкурентоспособности корпорации.

Шаг 2. Определение типа кадровой политики проводилось по заранее разработанной автором анкете. Результаты анкетирования обрабатывались с помощью шкалы Лайкерта (от 0–6 баллов), позволяющей представить качественные данные в количественном виде. Шкала оценки представлена в табл. 1.

Таблица 1 / Table 1

Шкала определения типа кадровой политики Scale of determining the type of personnel policy

Тип кадровой политики	Значение по шкале Лайкерта	Характеристика показателей
Активная	6,0–4,5	Большинство показателей имеют высокие оценки
Активная с элементами пассивности	4,4–3,0	Некоторые показатели имеют низкие оценки
Пассивная с элементами активности	2,9–1,4	Большинство показателей имеют низкие оценки
Пассивная	1,3–0	Практически все показатели имеют низкие оценки

Шаг 3. Определение результативности кадровой политики.

Шаг 4. Построение эконометрической модели с помощью множественного регрессионного анализа определения влияния типа кадровой политики на формирование конкурентоспособности.

Хронологические рамки исследования составляют три года – с 2014 по 2016 г.

Территориальные рамки исследования определены территорией г. Саратова.

Результаты

Данная методика апробирована на примере АО «Россельхозбанк».

АО «Россельхозбанк» – один из крупнейших банков в России. Созданный в 2000 г. в целях развития национальной кредитно-финансовой системы агропромышленного сектора и сельских территорий Российской Федерации, сегодня это универсальный коммерческий банк, предоставляющий все виды банковских услуг и занимающий лидирующие позиции в финансировании



агропромышленного комплекса России. 100% голосующих акций Банка принадлежат Российской Федерации в лице Федерального агентства по управлению государственным имуществом [12].

Согласно разработанной методике, первоначально необходимо произвести оценку конкурентоспособности АО «Россельхозбанк» по показателям рентабельности активов, рентабель-

ности капитала, чистой прибыли, а также имиджа и конкурентоспособности предоставляемых услуг. Основными конкурентами АО «Россельхозбанк» являются такие крупные банки, как ПАО «Сбербанк России», ПАО «ВТБ 24», АО «Газпромбанк», АО «Альфа-банк». Результаты оценки конкурентоспособности представлены в табл. 2 [13].

Таблица 2 / Table 2

Уровень конкурентоспособности АО «Россельхозбанк»
The level of competitiveness of JSC «Rosselkhozbank»

Наименование банка	Динамика показателей по годам			Изменение показателя за период, %
	2014	2015	2016	
Изменение показателя «чистая прибыль», тыс. руб.				
АО «Россельхозбанк»	1 114 782	-32 898 945	94 130	-91,5
АО «Альфа-банк»	65 207 331	245 570 160	-2 606 339	-103,9
ПАО «Сбербанк России»	294 990 158	202 410 392	483 189 236	+38,9
АО «Газпромбанк»	33 725 212	-25 691 677	31 735 771	-5,89
ПАО «ВТБ 24»	23 153 525	-5 752 692	35 226 902	+52,4
Среднее значение показателя				-21,9
Изменение показателя «рентабельность активов», %				
АО «Россельхозбанк»	0,06	-1,55	0,00	-100,0
АО «Альфа-банк»	4,29	1,25	-0,12	-102,7
ПАО «Сбербанк России»	1,79	1,02	2,29	+27,93
АО «Газпромбанк»	0,93	-0,59	0,66	-29,03
ПАО «ВТБ 24»	1,68	-0,23	1,24	-26,19
Среднее значение показателя				-45,99
Изменение показателя «рентабельность капитала», %				
АО «Россельхозбанк»	0,50	-12,63	0,03	-94,10
АО «Альфа-банк»	31,67	10,65	-0,84	-102,60
ПАО «Сбербанк России»	15,26	8,92	18,75	+22,80
АО «Газпромбанк»	9,12	-5,20	5,54	-39,20
ПАО «ВТБ 24»	10,67	-2,47	13,96	+30,83
Среднее значение показателя				-36,45
Изменение показателя «имидж банка и конкурентоспособность услуг» (результаты опроса потребителей – max 5 баллов)				
АО «Россельхозбанк»	1,60	1,52	1,32	-17,50
АО «Альфа-банк»	2,07	1,92	1,97	-4,80
ПАО «Сбербанк России»	1,49	1,37	1,37	-8,07
АО «Газпромбанк»	1,59	1,34	1,43	-10,06
ПАО «ВТБ 24»	2,04	1,77	1,86	-8,82
Среднее значение показателя				-9,85

Согласно данным табл. 2, конкурентоспособность АО «Россельхозбанк» является низкой. Получение убытка, отрицательные значения рентабельности капитала и рентабельности активов свидетельствуют о сложном положении банка на финансовом рынке. В целом по финансовым показателям наиболее устойчивое положение

на рынке у ПАО «Сбербанк России», остальные крупные банки так же, как и АО «Россельхозбанк», имеют сложности.

Конкурентоспособность услуг АО «Россельхозбанк» является самой низкой среди конкурентов, кроме того, за последние годы ее уровень значительно снизился.



Полученные результаты оценки конкурентоспособности АО «Россельхозбанк» на финансовом рынке говорят о необходимости наращивания его конкурентных преимуществ.

Следующим этапом методики является вы-

явление типа кадровой политики, проводимой АО «Россельхозбанк». Тип кадровой политики определялся по описанной ранее шкале экспертным путем. Результаты диагностики типа кадровой политики представлены в табл. 3.

Таблица 3/ Table 3

Диагностика типа кадровой политики АО «Россельхозбанк»
Diagnosis of the personnel policy of JSC «Rosselkhozbank»

Наименование показателя	Средняя экспертная оценка (макс. 6 баллов)
Степень конкордации интересов субъектов КП	4,5
Политика реализации функций УП	4,9
Политика управления кадровыми рисками	4,6
Реализация внутренней социальной политики	4,5
Политика формирования инновационного потенциала	3,9
Средняя оценка	4,48

По результатам диагностики, в АО «Россельхозбанк» выявлен активный тип кадровой политики с элементами пассивности. Эксперты отметили высокий уровень согласованности кадровой политики со стратегией банка, однако участие в их разработке невелико, кроме того, руководители отделений отметили, что необходимо больше времени уделять синхронизации результатов управления персоналом с целями банка.

Отвечая на вопросы анкеты, 65% экспертов указали на необходимость совершенствования системы мотивации и стимулирования работников в сторону повышения прозрачности, увязки с результатами оценки и обучения. Кроме того, руководители банков считают, что проводимая социальная политика не позволяет удерживать ключевых сотрудников на работе.

Что касается политики управления кадровыми рисками, то 30% руководителей отметили устаревание оценочного инструментария диагностики этих рисков, а также отсутствие стимулирования деятельности линейного руководства по выявлению и минимизации влияния кадровых рисков на деятельность организации.

Политика инновационного потенциала в АО «Россельхозбанк» разработана и реализуется, существует биржа идей, доступная для участия всех сотрудников. Однако эксперты отмечают, что стимулирование инновационного поведения сотрудников находится на низком уровне.

Последним этапом апробации методики является оценка уровня результативности кадровой политики АО «Россельхозбанк» (табл. 4 [14]).

Таблица 4 / Table 4

Оценка результативности кадровой политики АО «Россельхозбанк»
Evaluation of the effectiveness of personnel policy of JSC «Rosselkhozbank»

Наименование показателя	Формула расчета показателя	Единицы измерения показателя	Значение показателя
Уровень лояльности персонала	Число положительных отзывов о банке / общее число отзывов о банке (данные «Служебного рейтинга банков» – www.banki.ru)	от 0 до 1	0,02
Производительность труда	Выручка банка / ССЧ * 100%	тыс. руб.	83 356
Текучесть кадров	Число увольнений за период / ССЧ * 100%	% за 2016 г.	11,25
Рентабельность инвестиций в человеческий капитал	Выручка (Общие расходы – Зарплаты – Льготы) / Зарплаты + Льготы * 100%	%	-2,91

Согласно полученным данным, результативность кадровой политики АО «Россельхозбанк» находится на низком уровне по показателям текучести кадров, лояльности и рентабельности инвестиций в человеческий капитал.

Завершающим этапом апробации методики является проведение многомерного статистического анализа влияния типа кадровой политики на формирование конкурентоспособности АО «Россельхозбанк» (табл. 5).



Таблица 5 / Table 5

Результаты статистического анализа влияния типа кадровой политики на формирование конкурентоспособности АО «Россельхозбанк»

The results of statistical analysis of the influence of the type of personnel policy on the formation of competitiveness of JSC «Rosselkhozbank»

Влияние параметров, характеризующих тип кадровой политики на показатели результативности кадровой политики				
Обозначение переменных	Для показателя «текучесть кадров»	Для показателя «рентабельности инвестиций к ЧК»	Для показателя «производительность труда»	Для показателя «лояльность персонала»
	X_1 – степень конкордации интересов субъектов формирования и реализации кадровой политики; X_2 – политика реализации функций управления персоналом X_3 – политика управления кадровыми рисками; X_4 – внутренняя социальная политика X_5 – политика формирования инновационного потенциала			
Уравнение регрессии	$Y=13,61 + 4,5X_1 - 6,48X_2 - 2,26X_3 - 43,4X_4 + 1,62X_5$	$Y= -68,6 + 0,5X_1 - 1,02X_2 + 0,49X_3 - 2,29X_4 + 12,44X_5$	$Y=-3894667,4 - 154894,5X_1 - 65446,2X_2 + 229526,9X_3 + 642243,6X_4 + 248337,3X_5$	$Y=4,8+0,46X_1 - 0,49X_2 + 0,29X_3 - 0,56X_4 - 0,54X_5$
Коэффициенты корреляции	$YX_1 = 0,07$ $YX_2 = -0,6$ $YX_3 = -0,2$ $YX_4 = -0,2$ $YX_5 = 0,9$	$YX_1 = 0,5$ $YX_2 = 0,21$ $YX_3 = 0,35$ $YX_4 = -0,27$ $YX_5 = 0,72$	$YX_1 = -0,16$ $YX_2 = -0,05$ $YX_3 = 0,08$ $YX_4 = 0,78$ $YX_5 = -0,38$	$YX_1 = -0,5$ $YX_2 = -0,81$ $YX_3 = -0,6$ $YX_4 = -0,4$ $YX_5 = -0,5$
Множественный R	0,71	0,78	0,91	1
Коэффициент детерминации	0,52	0,71	0,98	1
Скорректированный коэффициент детерминации	-0,18	0,54	0,73	1
Наличие мультиколлинеарности факторов в модели	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует
F-критерий Фишера	$F_{табл} 3,59 > F_{факт} 0,65$	$F_{табл} 3,59 > F_{факт} 2,07$	$F_{факт} 5,18 > F_{табл} 3,59$	–
Влияние параметров результативности кадровой политики на показатели конкурентоспособности				
Обозначение переменных	Для показателя «рентабельность активов»	Для показателя «рентабельности капитала»	Для показателя «чистая прибыль»	Для показателя «имидж и конкурентоспособность»
	1	2	3	4
	X_1 – лояльность персонала X_2 – производительность труда X_3 – текучесть кадров X_4 – рентабельность инвестиций в человеческий капитал			
Уравнение регрессии	$Y = 2,22 - 1,46X_1 - 4,22X_2 - 0,27X_3 + 0,15X_4$	$Y = 23,35 + 57,3X_1 - 6,02X_2 - 1,60X_3 + 0,36X_4$	$Y = 776355969,7 + 18154245,1X_1 - 2034,78X_2 - 64908853,5X_3 - 7634381,015X_4$	$Y = 2,06 + 0,55X_1 + 6,15X_2 + 0,02X_3 + 0,038X_4$
Коэффициенты корреляции	$YX_1 = -0,43$ $YX_2 = -0,11$ $YX_3 = -0,47$ $YX_4 = 0,24$	$YX_1 = 0,22$ $YX_2 = -0,13$ $YX_3 = 0,19$ $YX_4 = 0,44$	$YX_1 = -0,55$ $YX_2 = -0,29$ $YX_3 = -0,28$ $YX_4 = 0,07$	$YX_1 = 0,67$ $YX_2 = -0,05$ $YX_3 = 0,31$ $YX_4 = 0,77$
Множественный R	0,84	0,89	0,87	0,84

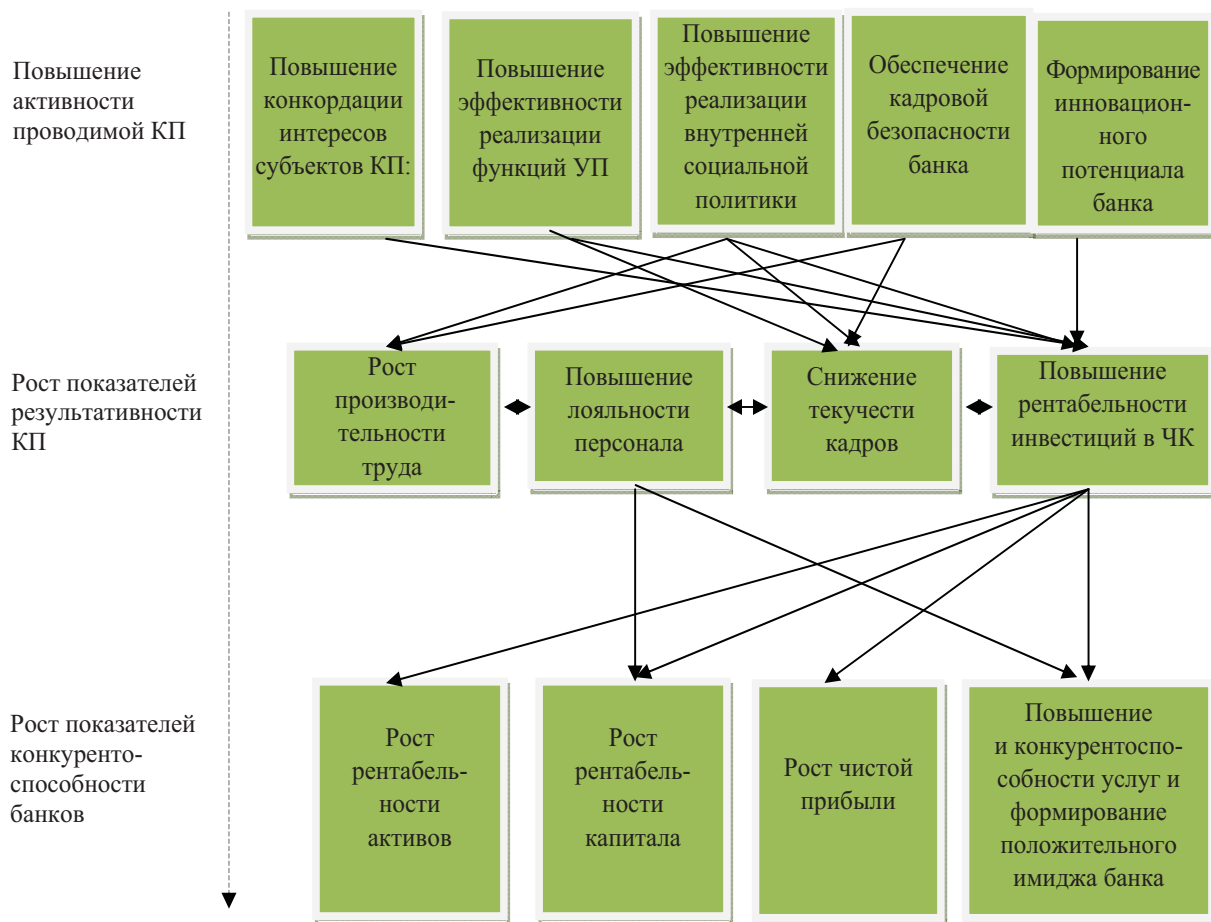


Окончание табл. 5 / Table 5

Коэффициент детерминации	1	2	3	4
	0,98	0,89	0,95	0,89
Скорректированный коэффициент детерминации	0,44	0,86	0,69	0,46
Наличие мультиколлинеарности факторов в модели	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует	Отсутствует
F-критерий Фишера	$F_{\text{табл}} 3,59 > F_{\text{факт}} 1,01$	$F_{\text{факт}} 32,1 > F_{\text{табл}} 2,57$	$F_{\text{факт}} 5,8 > F_{\text{табл}} 2,58$	$F_{\text{табл}} 3,59 > F_{\text{факт}} 2,22$

По результатам проведенного статистического анализа выяснилось, что чем более активную кадровую политику будет проводить АО «Россельхозбанк», тем более высокими будут параметры ее результативности, что в конечном итоге приведет к росту конкурентоспособности банка. Выявленная зависимость дает основания утверждать, что контроль параметров кадровой

работы является составной частью и методическим инструментом контроля и повышения конкурентоспособности компании в целом. На основании полученных результатов была построена эконометрическая модель, отражающая влияние типа кадровой политики на формирование конкурентоспособности АО «Россельхозбанк» (рисунок).



Влияние типа кадровой политики на формирование конкурентоспособности АО «Россельхозбанк»
Influence of the type of personnel policy on the formation of competitiveness of JSC «Rosselkhozbank»



Преимущества применения данной модели руководителями АО «Россельхозбанк» выражены в следующих аспектах:

– модель является основой для выработки направлений совершенствования проводимой кадровой политики, а именно для АО «Россельхозбанк» – это повышение уровня взаимосвязи результатов реализации кадровой политики со стратегическими целями банка, обновление инструментария оценки кадровых рисков, повышение прозрачности системы стимулирования персонала и социальной поддержки, а также стимулирование инновационного поведения сотрудников;

– с помощью модели возможно осуществлять ранжирование направлений кадровой политики по степени влияния их на показатели конкурентоспособности банка, понимать значимость и выстраивать очередность их совершенствования по уровню воздействия на результирующий признак;

– разработанная модель позволяет регулировать распределение затрат на персонал (на фонд оплаты труда, инвестиции в развитие и обучение персонала и проч.), что позволит собственникам банковского бизнеса повышать прозрачность движения финансовых средств и регулировать уровень затрат на персонал, которые составляют большую часть общих расходов банка (около 45–50%);

– предлагаемая модель выступает инструментом косвенного контроля конкурентоспособности компании посредством мониторинга показателей кадровой политики наряду с другими ее составляющими, что позволяет осуществлять владельческий контроль в отношении стратегических интересов.

Таким образом, кадровая политика может стать инструментом контроля конкурентоспособности для АО «Россельхозбанк». Необходимо отметить, что, несмотря на апробацию модели в рамках деятельности банка, подход авторов является универсальным и может быть использован для компаний безотносительно их отраслевой принадлежности. Результаты оценки влияния кадровой политики на формирование конкурентоспособности позволят совершенствовать направления кадровой политики, способствующие повышению эффективности корпоративной деятельности и созданию конкурентных преимуществ.

Список литературы

1. Кириллов Р. А., Фирсова А. А., Вавилина А. В., Кириллова О. Ю. Организация управления регуляторным

риском в коммерческом банке // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2016. Т. 16, вып. 4. С. 440–446. DOI: 10.18500/1994-2540-2016-16-4-440-446.

2. Кочерягина Н. В., Загороднева А. О. Проблемы конкуренции коммерческих банков в условиях реструктуризации банковского сектора // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2016. № 3 (11). С. 30–33.
3. Сергеев И. В. Экономика предприятия : учеб. пособие. М. : Финансы и статистика, 1997. 560 с.
4. Куницына Н. Н., Краюшкин В. С. Разработка методики интегральной оценки конкурентоспособности коммерческого банка // Мир науки, культуры, образования. 2013. № 1 (38). С. 303–306.
5. Янкина И. А., Покидышева Е. В. Управление финансовой устойчивостью и рисками коммерческого банка. Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2012. 89 с.
6. Старенков М. Ю. Компетентностный подход к оценке уровня развития клиентоориентированных технологий коммерческих банков // Наука и образование : хозяйство и экономика ; предпринимательство ; право и управление. 2011. № 13 (19). С. 18–25.
7. Мкртчян Е. Р., Луговая Е. С. Отношение банковских служащих к внутренней социальной политике в банковской сфере города Волгограда и Волгоградской области (на примере ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк») // Философия социальных коммуникаций. 2013. № 2 (23). С. 111–117.
8. Al-Tarawneh M., Tarawneh H. The Effect of Applying Human Resources Information System in Corporate Performance in the Banking Sector in Jordanian Firms // Intelligent Information Management. 2012. Vol. 4. P. 32–38.
9. Pena Isidro G. P., Ma del Valle F. M. Looking into the Black-box : Analysis of the Effectiveness of Human Resources Strategy // Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci. 2009. Vol. 27 (1). P. 31–56.
10. Просвиркина Е. Ю., Просвиркин Н. Ю. Корпоративные ценности и прибыль коммерческих банков : анализ взаимосвязи // Управленец. 2017. № 2 (66). С. 36–46.
11. Лимонова Е. В. Взаимодействие финансового и человеческого капиталов как фактор развития системы управления персоналом в банковской сфере // Вестн. Саратов. гос. соц.-экон. ун-та. 2015. № 1 (55). С. 43–47.
12. О банке АО «Россельхозбанк» // АО «Россельхозбанк» : [сайт]. URL: <http://www.rshb.ru> (дата обращения: 17.07.2017).
13. Справочник по кредитным организациям. 2016 // Центральный Банк Российской Федерации : [сайт]. URL: <http://cbr.ru/credit/main.asp> (дата обращения: 18.07.2017).
14. Служебный рейтинг банков. 2016 // Банки.ру : [сайт]. URL: <http://www.banki.ru> (дата обращения: 18.07.2017).

Образец для цитирования:

Кириллова О. Ю., Лимонова Е. В. Кадровая политика как инструмент контроля конкурентоспособности цифровой компании // Изв. Саратов. ун-та. Нов. сер. Сер. Экономика. Управление. Право. 2018. Т. 18, вып. 1. С. 47–55. DOI: 10.18500/1994-2540-2018-18-1-47-55.



Personnel Policy as a Tool of Control of Competitiveness of the Digital Company

O. Yu. Kirillova, E. V. Limonova

Oksana Yu. Kirillova, ORCID 0000-0001-5135-9935, Plekhanov Russian University of Economics, 36, Stremyannyi Lane, Moscow, 117997, Russia, cg_123@mail.ru

Ekaterina V. Limonova, ORCID 0000-0001-6222-7436, Saratov Socio-Economic Institute of the Plekhanov Russian University of Economics, 89, Radischeva Str., Saratov, 410003, Russia, limonovaev@bk.ru

Introduction. Negative influence of environmental factors in recent years has caused a significant decline in the competitiveness of banking organizations operating in the Russian market. In the conditions of limited resources of the external environment, banks have the opportunity to build up competitive forces mainly through the professional use of internal capacity. **Theoretical analysis** is based on the assumption that the personnel policy that serves as the foundation for the effective use of the human resource of the organization can become a source of formation of the bank's competitive advantages. The effect of personnel policy on the competitiveness of the bank as an instrument for controlling its level is investigated.

Empirical analysis is based on the development of a research methodology that is based on the assumption that the type of personnel policy has a positive impact on the performance indicators of personnel management, which in turn affect the formation of the bank's competitiveness parameters. The methodology of the analysis involves the use of sociological and statistical methods. Approbation of the methodology was carried out using the example of JSC "Rosselkhozbank". **Results.** Based on the results of the analysis, an econometric model is obtained that proves that personnel policy is an effective tool for controlling the bank's competitiveness. Application of the model in practical activities will allow JSC "Rosselkhozbank" to rank the importance and necessity of improving the directions of the personnel policy depending on the effect on the resulting feature.

Key words: personnel policy, personnel management, human resources, influence, competitiveness, control.

References

1. Kirillov R. A., Firsova A. A., Vavilina A. V., Kirillova O. Yu. Organization of Regulatory Risk Management in Commercial Bank. *Izv. Saratov Univ. (N.S.), Ser. Economics. Management. Law*, 2016, vol. 16, iss. 4, pp. 440–446 (in Russian).
2. Kocheryagina N. V., Zagorodneva A. O. Problems of competition of commercial banks in the context of restructuring the banking sector. *Actual problems of economics and management*, 2016, no. 3 (11), pp. 30–33 (in Russian).
3. Sergeev I. V. *Ekonomika predpriiatiya* [Enterprise economy]. Moscow, Finance and Statistics Publ., 1997. 560 p. (in Russian).
4. Kunitsyna N. N., Krayushkin V. S. Development of the Technique of the Integrated Assessment Commercial Bank's Competitiveness. *Mir nauki, kul'tury, obrazovaniya* [World of Science, Culture, Education], 2013, no. 1 (38), pp. 303–306 (in Russian).
5. Yankina I. A., Pokidysheva E. V. *Upravlenie finansovoi ustoiichivost'iu i riskami kommercheskogo banka* [Management of financial stability and risks of a commercial bank]. Krasnoarsk, SibFU Publ., 2012. 89 p. (in Russian).
6. Starenkov M. Yu. Kompetentnostnyi podkhod k otsenke urovnia razvitiya klientoorientirovannykh tekhnologiy kommercheskikh bankov [Competence approach to assessing the development level of client-oriented technologies of commercial banks]. *Nauka i obrazovanie: khoziaistvo i ekonomika; predprinimatel'stvo; pravo i upravlenie* [Science and education: economy and economics; entrepreneurship; law and management], 2011, no. 13 (19), pp. 18–25 (in Russian).
7. Mkrtchyan E. R., Lugovaya E. S. Attitude of Bank Employees to Domestic Social Policy in Banking Sector of Volgograd City and the Volgograd Region (after the Example of Co., Ltd «Home Credit and Finance Bank»). *Filosofiya sotsial'nykh kommunikatsiy* [Philosophy of Social Communications], 2013, no. 2 (23), pp. 111–117 (in Russian).
8. Al-Tarawneh M., Tarawneh H. The Effect of Applying Human Resources Information System in Corporate Performance in the Banking Sector in Jordanian Firms. *Intelligent Information Management*, 2012, vol. 4, pp. 32–38.
9. Pena Isidro G. P., Ma del Valle F. M. Looking into the Black-box: Analysis of the Effectiveness of Human Resources Strategy. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Rijeci*, 2009, vol. 27 (1), pp. 31–56.
10. Prosvirkina E. Yu., Prosvirkin N. Yu. Corporate Values and Net Profits of Commercial Banks: The Correlation Analysis. *Upravlenets* [The Manager], 2017, no. 2 (66), pp. 36–46 (in Russian).
11. Limonova E. V. Correlation between Financial and Human Capital as a Factor of the Development of Human Resource Management in the Banking Sector. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo sotsial'no-ekonomicheskogo universiteta* [Vestnik Saratov State Socio-Economic University], 2015, no. 1 (55), pp. 43–47 (in Russian).
12. O banke AO «Rosel'khozbank» (About the bank of JSC "Rosselkhozbank"). *AO «Rosel'khozbank»* (JSC "Rosselkhozbank". Site). Available at: <http://www.rshb.ru> (accessed 17 July 2017) (in Russian).
13. Spravochnik po kreditnym organizatsiiam. 2016 (Reference book on credit organizations. 2016). *Tsentral'nyi Bank Rossiiskoi Federatsii* (Central Bank of the Russian Federation. Site). Available at: <http://cbr.ru/credit/main.asp> (accessed 18 July 2017) (in Russian).
14. Sluzhebnyi reiting bankov (Service rating of banks). *Banki.ru. Site*. Available at: <http://www.banki.ru> (accessed 18 July 2017) (in Russian).

Cite this article as:

Kirillova O. Yu., Limonova E. V. Personnel Policy as a Tool of Control of Competitiveness of the Digital Company. *Izv. Saratov Univ. (N.S.), Ser. Economics. Management. Law*, 2018, vol. 18, iss. 1, pp. 47–55 (in Russian). DOI: 10.18500/1994-2540-2018-18-1-47-55.