

Научная статья  
УДК 331.108.26  
DOI 10.18101/2304-4446-2024-2-116-125

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

© **Сабанов Михаил Вячеславович**  
аспирант  
mishasabanov@list.ru

© **Шарапова Наталья Владимировна**  
доктор экономических наук, доцент  
n.v.sharapova@usue.ru

Уральский государственный экономический университет  
Россия, 620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию теоретических аспектов формирования и развития кадрового потенциала организации и оценки их влияния на динамику развития компании. Приводится характеристика современных подходов к определению кадрового потенциала организации. Уточняются методы исследования кадрового потенциала и необходимость их применения для решения задач формирования и развития. Отмечается, что развитие человеческих ресурсов является задачей развития менеджмента качества организации, стимулирующей внутриорганизационные изменения, положительно влияющие на характер, динамику и результаты функционирования организации. Выделяются возможности цифровых технологий в формировании и развитии кадрового потенциала организации. По итогам исследования делается вывод, что компания, влияя на кадровый потенциал в соответствии с запросами внешней среды, обеспечивает собственное соответствие текущим условиям функционирования.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, развитие кадрового потенциала, обучение персонала, развитие организации, проблемы кадрового потенциала, методы оценки кадрового потенциала, цифровизация управления человеческими ресурсами, место кадрового потенциала в управлении, человеческие ресурсы, характеристики персонала.

### Для цитирования

Сабанов М. В., Шарапова Н. В. Теоретические аспекты формирования и развития кадрового потенциала организации // Вестник Бурятского государственного университета. Экономика и менеджмент. 2024. № 2. С. 116–125.

**Введение.** Человеческие ресурсы являются важнейшим инструментом развития организации, поскольку выступают в качестве источника генерации идей, носителей функций и ключевых исполнителей операций. Ввиду важности человеческих ресурсов для организации особую ценность приобретает исследование вопросов управления ими для повышения эффективности. Будучи участниками всей бизнес-модели и совокупности бизнес-процессов организации, человеческие ресурсы образуют основную массу операций, осуществляемых организацией, поскольку согласованно действуют в интересах её собственника, обеспечивая достижение стратегических целей развития. Для коммерческих структур особое значение приобретают задачи исследования, формирования и развития кадрового

потенциала ввиду его неразрывной связи с динамикой развития организации в постоянно изменяющихся внешних, а также внутренних условиях функционирования. Более того, решение данной задачи усложняется влиянием социально-психологических характеристик работников на результаты их труда, обуславливая динамику и изменение потребностей персонала, что также способно влиять на кадровый потенциал организации.

Актуальность исследования вопросов формирования и развития кадрового потенциала как фактора динамического развития организации определена не только высокой степенью проникновения человеческих ресурсов в бизнес-процессы, но и необходимостью систематического воздействия на человеческие ресурсы таким образом, чтобы воссоздать условия стратегически-ориентированного развития, повышая эффективность человеческих ресурсов и обеспечивая рост кадрового потенциала организации. Кадровый потенциал выступает индикатором, влиянием на положительную динамику которого сопровождается не просто сохранение, но и улучшение позиций субъекта предпринимательства, соответствие реального положения стратегическим целям развития. В связи с этим определение условий и процессов формирования и развития кадрового потенциала становится значимым направлением современных исследований.

Цель проведенного исследования — систематизировать и уточнить понятийный аппарат, связанный с процессами формирования и развития кадрового потенциала организации.

**Основная часть.** Сегодня в научной литературе существуют некоторые разногласия в связи с определением кадрового потенциала, а также таких связанных с ним понятий, как человеческие ресурсы и персонал. Чтобы устранить данное противоречие, выделим схему, иллюстрирующую связь между понятиями «кадровый потенциал», «человеческие ресурсы» и «персонал» в современной организации (рис. 1).



Рис. 1. Отношение понятий «кадровый потенциал», «человеческие ресурсы» и «персонал» (составлено по: 2. Димитров П. В., Кетоева Н. Л. Методические подходы к оценке кадрового потенциала; 7. Скитёва Е. И. Управление кадровым потенциалом организации)

На рис. 1 видно, что понятие «персонал» представляет собой общую совокупность работников предприятия, не предполагая выделение определенных черт или характеристик персонала. Вместе с тем человеческие ресурсы ввиду их связи с капиталом организации отражают всех работников предприятия с их особенностями, а именно личностными качествами, квалификацией, знаниями, компетенциями, профессиональными навыками, социально-психологическими характеристиками и мн. др. Именно рассмотрение работников на предприятии с присущими им качествами позволяет говорить о возникновении кадрового потенциала. Понятие кадрового потенциала в этом взаимодействии связывается с влиянием деятельности человеческих ресурсов на организацию через исполнение процессов, вклад в развитие бизнеса, реализацию трудовых функций и многих других составляющих человеческой деятельности. Все перечисленное определяет конечные результаты функционирования бизнеса, отличая особую роль человеческих ресурсов в эффективности деятельности организации. Принимая во внимание обозначенные взаимосвязи между понятиями, выделим место человеческих ресурсов в системе управления организацией (рис. 2).



**Рис. 2.** Место трудовых ресурсов в системе управления организацией (составлено по: Дяковский П. Н. Сущность, элементы и характеристики кадрового потенциала организации; 8. Соколова Л. Г. Влияние методов формирования кадрового инновационного потенциала занятых в экономической деятельности на рост производительности труда)

Исходя из рис. 2 можно отметить конечное результирующее влияние деятельности персонала организации на уровень организационной эффективности, что связано с деятельностью службы по подбору персонала (управление человеческими ресурсами) и функционированием всей совокупности подсистем, функций и процессов менеджмента компании.

Как отмечает L. Marthalia, управление человеческими ресурсами как подсистема менеджмента организации определяет степень развития компании. Автор считает, что сегодня разворачивается острая борьба за поиск и развитие необходимых человеческих качеств персонала. Подобная работа, по мнению автора, выстраивается с ориентиром на грамотное применение имеющихся ресурсов; повышение производительности работающих сотрудников; понимание потребности в сотрудниках; учет информации о достаточности сотрудников; проведение исследований и развитие человеческих ресурсов [12].

В работе J. Mohammed и соавторов определяется значение рассмотрения человеческих ресурсов компании как актива, который подлежит процессам развития. Авторы отмечают, что успешная деятельность организации во многом зависит от качества ее человеческих ресурсов. Поэтому развитие человеческих ресурсов является одной из наиболее важных функций управления человеческими ресурсами, связанных с повышением производительности и увеличением конечной отдачи от деятельности сотрудников [13]. I. M. Akhmadov и H. R. Tatieva выделяют необходимость проведения оптимизационных процедур для управления человеческими ресурсами организации как инструмента организации персонального потенциала [11]. Понятие потенциального персонала в исследовании авторов связывается с характеристиками конкретного работника в структуре человеческих ресурсов и его влиянием на эффективность компании. Вместе с тем актуальным остается вопрос определения кадрового потенциала и его особенностей.

Кадровый потенциал организации является неотъемлемой частью организационной эффективности, поскольку напрямую определяет производительность труда работников и их влияние на итоги функционирования компании. Успешное решение задачи формирования и развития кадрового потенциала ведет соответствующим образом к повышению организационной эффективности, что неразрывно связано с сущностью кадрового потенциала как научной категории.

Отметим, что на современном этапе достаточно много определений кадрового потенциала организации, каждое из которых привносит собственные черты и характеристики в «кадровый потенциал».

Как отмечает П. Н. Дьяковский, кадровый потенциал в отечественных исследованиях, как правило, раскрывается с позиции нескольких значимых направлений-характеристик [4].

Во-первых, как совокупность индивидуальных характеристик работников предприятия, образующих значимые для этого предприятия знания, умения, навыки, компетенции, квалификацию и социальные качества.

Во-вторых, как применяемые в деятельности человеческих ресурсов (уровень конкретного работника) компании способности, вносящие вклад в результаты трудовой деятельности.

В-третьих, обобщенная характеристика всего персонала компании как стратегического ресурса, отражающая степень влияния на исполнение возложенных функций.

Иными словами, кадровый потенциал рассматривается либо на уровне отдельного работника — исполнителя трудовых функций, либо в общей совокупности этих работников и реализуемых ими функций. Также автор отмечает, что кадровый потенциал является специфической научной категорией российских исследований, поскольку в зарубежной практике распространенным является подход к характеристике человеческих ресурсов [4].

Вне зависимости от рассматриваемого содержания понятия «кадровый потенциал» отметим, что кадровый потенциал вносит весомый вклад в результаты деятельности компании, поскольку фактически означает готовность сотрудников выполнять все операции в необходимом виде и в установленные сроки.

Е. И. Скитева считает, что в управлении кадровым потенциалом организации первичной является задача его формирования, исполнение которой возможно за счет создания необходимых внутриорганизационных условий. Автор делает упор на развитие креативности человеческих ресурсов, указывая, что креативность, будучи устойчивой личностной чертой, способна оказывать влияние на все содержание и характер организации труда сотрудников компании [7].

Соглашаясь с позицией Е. И. Скитевой, отметим, что сегодня на рынке труда особенно востребованы специалисты с развитыми гибкими (мягкими) навыками — Soft Skills, которые включают в себя не только креативность, но и проактивность, стратегическое мышление, готовность действовать в изменчивых условиях и др. Учитывая высокий динамизм современной экономики и постоянное изменение структуры рисков, оказывающих влияние на компанию, важной чертой человеческих ресурсов становится гибкость и готовность развиваться. Задача формирования кадрового потенциала согласуется с подобными требованиями к сотрудникам, выдвигая на первый план необходимость поиска креативных, гибких и высококвалифицированных работников.

Достаточно схожая позиция прослеживается и в работе А. А. Дороговцева, А. В. Герасимова и Д. Л. Скопич, которые отмечают, что тенденции интеллектуализации и цифровизации деятельности предприятий наметили собственный вектор изменения содержания управления кадровым потенциалом организаций. На примере производственных предприятий авторы показывают, что значимой задачей выступает эффективное применение человеческих ресурсов, а также оптимизация их деятельности и повышение конкурентоспособности. Вместе с тем авторы также выделяют и актуальные для российской экономики проблемы, связанные с формированием кадрового потенциала организаций [3].

В число этих проблем входят дефицит как высококвалифицированных работников, так и рабочих на простейших должностях, невозможность удовлетворения всех потребностей в формировании кадрового потенциала конкретного предприятия, а также недостаток управленческих кадров, способных работать в динамичных условиях и формировать стратегические траектории развития компании.

Несмотря на существование перечисленных и многих других проблем, их постоянное воздействие, перед менеджментом любой организации возникает задача балансирования между собственными интересами организации, показателями

эффективности деятельности, конкурентоспособностью и предельным уровнем кадрового потенциала. Учитывая, что актуальность приобретает личностно-ориентированная парадигма управления, в условиях которой человеческие ресурсы рассматриваются в качестве ценности организации, значимыми становятся задачи развития человеческих ресурсов.

Как отмечает Н. А. Царева, стратегическое управление кадровым потенциалом организации направлено на повышение производительности труда работников как за счет воссоздания эффективных условий труда, так и управления их развитием [10]. Причем именно за развитием человеческих ресурсов скрывается долгосрочная перспектива для компании — необходимо создавать оптимальные условия, при которых работники будут удовлетворены собственным трудом, стимулировать сотрудников, обеспечивать достаточное денежное довольствие и также формировать собственную систему обучения (корпоративное обучение, наставничество, перспективы карьерного роста).

С одной стороны, подобный подход позволит удержать сотрудников в компании, снижая риски текучести кадров; с другой стороны, обеспечить долгосрочное повышение эффективности персонала и его вклад в развитие компании (соответствие ценности сотрудника ценностям компании, рост эффективности сотрудника и его знаний, приводящий к росту эффективности компании).

Вышеизложенное подтверждается и суждениями И. Г. Кузнецовой и С. А. Шелковникова, которые на примере сельскохозяйственной отрасли отмечают, что заработная плата (денежные довольствия) становится ключевым условием формирования достаточного кадрового потенциала организаций. Авторы считают, что при отсутствии конкурентоспособной и достаточной заработной платы сотрудники будут демонстрировать низкую эффективность, увеличится текучесть кадров и неудовлетворенность условиями труда. Авторы придерживаются позиции оптимального установления заработной платы в компаниях, в то же время подчеркивая, что сегодня главным индикатором заработной платы является минимальный размер оплаты труда [5].

Вместе с тем задача развития человеческих ресурсов, фактически означающая воздействие на уровень кадрового потенциала и динамику развития организации, требует проведения оценочных процедур в области кадрового потенциала, выявления существующих рисков, проблем, противоречий и направлений их нивелирования.

П. В. Димитров и Н. Л. Кетоева выделяют в своем исследовании систему методических подходов к оценке кадрового потенциала организации, фокусируясь на качественных и количественных методах. Если качественные методы направлены на исследование социально-психологических и профессиональных характеристик персонала, то количественные предполагают исследование показателей, отражающих эффективность работников предприятия (производительность труда, качество труда, результативность и многие другие метрики). Причем применение названных методов может осуществляться как в контексте оценки всех человеческих ресурсов организации, так и при рассмотрении отдельного кадра в компании [2].

Так, Г. С. Султанов, Л. Х. Джабраилова и А. А. Попанова выделяют следующие наиболее значимые методы оценки кадрового потенциала организации: де-

композиция, последовательная подстановка, сравнение, структуризация, экспертная оценка, оценка методом главных компонент, опытная оценка, использование методов мозгового штурма [9]. Отметим, что применение каждого метода предполагает уточнение закономерностей, особенностей и текущего состояния кадрового потенциала, что обеспечивает возможность принятия дальнейших решений для его развития с учетом имеющихся целей функционирования организации, доступных ей ресурсов и специфических запросов.

Связь между методами исследования кадрового потенциала и методами его формирования указывается и в работе Л. Г. Соколовой, в которой рассматривается необходимость применения актуальных методов формирования кадрового потенциала с учетом специфических запросов компании и её ориентиров. На примере инновационного кадрового потенциала (структура которого будет обеспечивать инновации в бизнесе) Л. Г. Соколова отмечает, что применение новых методов формирования кадрового потенциала (обучение работников, стимулирование НИОКР и др.) способно обеспечить рост числа доступных бизнесу кадров определенной востребованной квалификации и специализации, повышение производительности труда, активность персонала с учетом его участия в организации производственной деятельности и др. [8].

Решение задачи развития кадрового потенциала организации, ориентир которой связан с обеспечением динамики развития организации в целом, требует не только адекватного исследования текущей структуры, особенностей и показателей эффективности человеческих ресурсов, но и формирования соответствующих направлений работы. Например, в исследовании Е. А. Антонюк и М. Ф. Фридман отмечается, что возможным направлением повышения кадрового потенциала организации является внедрение системы экологического менеджмента, определяющей переход к стандартизации процессов с учетом экологических стандартов [1]. Опыт авторов отражает частный подход к внедрению менеджмента качества, в системе которого человеческим ресурсам, как правило, отводится особая роль.

Так, считаем, что развитие человеческих ресурсов является задачей развития менеджмента качества организации, стимулирующей внутриорганизационные изменения, положительно влияющие на характер, динамику и результаты функционирования организации.

Не меньшую роль в структуре управления кадровым потенциалом играют современные цифровые технологии и инструменты управления, проникающие в деятельность бизнес-структур в условиях цифровизации. Она становится фактором повышения доступности и качества информации, которая применяется для поддержки и принятия управленческих решений. Более того, цифровая среда управления и входящие в неё инструменты способствуют рассмотрению человеческих ресурсов как с позиции деятельностного подхода, так и ресурсного.

М. С. Оборин, фокусируясь на ресурсном подходе, отмечает, что применение цифровых технологий в развитии человеческих ресурсов позволяет внедрять в деятельность организации специальные системы стратегического управления персоналом, обеспечивать подбор, найм и адаптацию персонала средствами электронных и облачных систем (технологий), осуществлять обучение персонала (причем как на первых этапах, так и в последующем, при продвижении по карьерной лестнице) средствами корпоративного электронного обучения, применять

цифровые технологии в типовых процессах и трудовых функциях персонала, переводя его деятельность из исполнения типовых процессов в творчески-ориентированную направленность [6].

Цифровые технологии в целом становятся значимым инструментом как для формирования кадрового потенциала (обеспечивают поиск необходимых работников, позволяют формировать необходимую структуру человеческих ресурсов и т. д.), так и развития (предоставляют инструменты оценки и аналитики кадрового потенциала, позволяют создать доступные системы обучения, более точно контролировать деятельность сотрудника и вносить в нее коррективы и т. д.). Именно поэтому считаем актуальным в условиях цифровизации применение соответствующих технологий, инструментов и систем для реализации функций формирования и развития кадрового потенциала, обеспечивая положительную динамику развития организации. Влияя на кадровый потенциал в соответствии с запросами внешней среды, компания обеспечивает собственное соответствие текущим условиям функционирования.

**Заключение.** Таким образом, по результатам исследования процессов формирования и развития кадрового потенциала организации и оценки их влияния на динамику её развития можно сделать ряд выводов:

1. Под кадровым потенциалом организации понимается совокупность её человеческих ресурсов и их характеристик, которые отражают готовность реализовывать запланированные виды деятельности, функции и вносить собственный вклад в исполнение бизнес-процессов компании. Кадровый потенциал отражает предельный уровень выработки человеческих ресурсов компании.

2. Кадровый потенциал организации выступает значимой составляющей её развития, поскольку отражает структуру, особенности и количественные показатели эффективности человеческих ресурсов организации, позволяет наметить стратегические ориентиры развития человеческих ресурсов с учетом поставленных целей организации. Динамика изменения человеческих ресурсов при этом должна соответствовать динамике внешней среды, обеспечивая соответствие целей развития компании и её человеческих ресурсов объективным обстоятельствам.

3. Решение задач формирования и развития кадрового потенциала приобретает высокую эффективность при использовании цифровых технологий, которые позволяют оптимизировать аналитические, поисково-исследовательские и иные функции, обеспечить поддержку принятия управленческих решений. За цифровизацией управления кадровым потенциалом скрываются массовые функциональные преимущества и возможности.

### Литература

1. Антонюк Е. А., Фридман М. Ф. Система экологического менеджмента как инструмент повышения уровня кадрового потенциала организации // Экономика и экологический менеджмент. 2021. № 1. С. 70–75. Текст: непосредственный.
2. Димитров П. В., Кетоева Н. Л. Методические подходы к оценке кадрового потенциала // Финансовые рынки и банки. 2023. № 6. С. 26–32. Текст: непосредственный.
3. Дороговцева А. А., Герасимова А. В., Скопич Д. Л. Управление кадровым потенциалом производственных предприятий // ЭВ. 2022. № 3(30). С. 11–15. Текст: непосредственный.

4. Дяковский П. Н. Сущность, элементы и характеристики кадрового потенциала организации // Теоретическая экономика. 2020. № 9(69). С. 108–115. Текст: непосредственный.
5. Кузнецова И.Г., Шелковников С.А. Заработная плата как условие формирования кадрового потенциала в сельском хозяйстве // Вестник ЗабГУ. 2019. № 4. С. 95–101. Текст: непосредственный.
6. Оборин М.С. Технологии управления человеческими ресурсами в условиях цифровизации // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Сер. Социальные науки. 2023. № 1(69). С. 33–41. Текст: непосредственный.
7. Скитёва Е. И. Управление кадровым потенциалом организации // Инновации и инвестиции. 2020. № 10. С. 90–93. Текст: непосредственный.
8. Соколова Л. Г. Влияние методов формирования кадрового инновационного потенциала занятых в экономической деятельности на рост производительности труда // Экономика труда. 2022. № 2. С. 287–298. Текст: непосредственный.
9. Султанов Г. С., Джабраилова Л. Х., Попанова А. А. Современные методы оценки и характеристики формирования кадрового потенциала организации // РППЭ. 2021. № 12(134). С. 140–149. Текст: непосредственный.
10. Царева Н. А., Жаданов О. А. Стратегическое управление кадровым потенциалом компании // АНИ: экономика и управление. 2021. № 4(37). С. 297–300. Текст: непосредственный.
11. Akhmadov I. M., Tatieva H. R. Human resources management system optimization in the context of organization personnel potential development. 2019.
12. Marthalia L. The Importance Of Human Resources (Hr) Management In Company. *Journal Of World Science*. 2022; 1(9): 700–705.
13. Mohammed J., Bhatti M. K., Ghulam A., Jariko Importance of Human Resource Investment for Organizations and Economy: *A Critical Analysis*. 2022. URL: [https://www.researchgate.net/publication/366292371\\_Importance\\_of\\_Human\\_Resource\\_Investment\\_for\\_Organizations\\_and\\_Economy\\_A\\_Critical\\_Analysis](https://www.researchgate.net/publication/366292371_Importance_of_Human_Resource_Investment_for_Organizations_and_Economy_A_Critical_Analysis).

Статья поступила в редакцию 21.01.2024; одобрена после рецензирования 30.03.2024; принята к публикации 11.04.2024.

#### THEORETICAL ASPECTS OF DEVELOPMENT OF ORGANIZATION'S HUMAN RESOURCES POTENTIAL

*Mikhail V. Sabanov*  
Research Assistant  
mishasabanov@list.ru

*Natalya V. Sharapova*  
Dr. Sci. (Econ.), A/Prof.  
n.v.sharapova@usue.ru

Ural State Economic University  
62 8-go Marta St., Ekaterinburg 620144, Russia

*Abstract.* The article studies the theoretical aspects of development of organization's human resources potential and assessment of their impact on the dynamics of company's development. We have characterized modern approaches to determining human resources potential of an organization, specified methods for its studying and the need for their application to solve problems of organization's development. It is noted that the

development of human resources is a task of the quality management of an organization stimulating intra-organizational changes that positively affect the character, dynamics and results of the organization's functioning. We have highlighted the possibilities of digital technologies in the development of organization's human resources potential. The results of the study has shown that the company by influencing human resources in accordance with the demands of the external environment ensures its own compliance with the current conditions.

*Keywords:* human resources, development of human resources, training, organization development, human resources problems, methods for assessing human resources potential, digitalization of human resource management, place of human resources in management; human resources, personnel characteristics.

*For citation*

Sabanov M. V., Sharapova N. V. Theoretical Aspects of Development of Organization's Human Resources Potential. *Bulletin of Buryat State University. Economy and Management*. 2024; 1: 116–125 (In Russ.).

*The article was submitted 21.01.2024; approved after reviewing 30.03.2024; accepted for publication 11.04.2024.*