

Научная статья

Original article

УДК 331.5

doi: https://doi.org/10.55186/2413046X_2026_11_3_35

edn: TKPSQH

КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИИ
HUMAN RESOURCES POTENTIAL OF THE ORGANIZATION



Кузнецова Светлана Николаевна, к.э.н., доцент кафедры экономики предприятия, ФГБОУ ВО Нижегородский государственный педагогический университет им. К. Минина, Нижний Новгород, E-mail: dens052@ya.ru

Горохова Татьяна Васильевна, директор производства, ООО «Альянс», Нижегородский государственный педагогический университет имени К. Минина, Нижний Новгород, E-mail: t.gorohova@airportnn.ru

Kuznetsova Svetlana Nikolaevna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Enterprise Economics, Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, E-mail: dens052@ya.ru

Gorokhova Tatiana Vasilievna, production director, Limited Liability Company «Alliance», Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, E-mail: t.gorohova@airportnn.ru

Аннотация. Автор статьи указывает на то, что современная организация должна обращать свое внимание на развитие кадрового потенциала персонала. В статье представлены определения понятия «кадровый потенциал». Автор представляет составляющие и элементы кадрового потенциала. Рассмотрены принципы, которыми руководитель должен руководствоваться, чтобы осуществлять развитие кадров. Представлены основные этапы развития кадрового потенциала, а также показатели

успешности системы управления развитием кадрового потенциала. Автор выделяет ошибки развития кадрового потенциала. Целью данного исследования является комплексный анализ теоретико-методологических подходов к определению сущности кадрового потенциала организации, а также разработка практических рекомендаций по его оценке и развитию в условиях цифровой трансформации экономики. В статье обосновывается необходимость перехода от концепции управления персоналом как набором ресурсов к концепции управления кадровым потенциалом как динамичной системой способностей и компетенций работников, обеспечивающей стратегическую устойчивость предприятия. Предложен методический подход к оценке эффективности использования кадрового потенциала, базирующийся на системе сбалансированных показателей, включающей не только экономические, но и социальные индикаторы.

Обосновано, что в современных условиях ключевым направлением повышения конкурентоспособности организации становится не просто наращивание численности персонала, а качественное развитие его потенциала через механизмы непрерывного обучения, вовлечения в инновационную деятельность и создания эффективной системы мотивации. Практическая значимость исследования заключается в возможности применения его результатов для совершенствования кадровой политики предприятий, ориентированной на долгосрочное стратегическое развитие. Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой отраслевых методик оценки кадрового потенциала и изучением влияния цифровых компетенций на общую производительность труда.

Abstract. The author of this article emphasizes the importance of modern organizations focusing on developing their human resource potential. This article defines the concept of «human resource potential». It also presents the components and elements of human resource potential. It examines the principles a manager should follow in implementing human resource development. The article presents

the key stages of human resource development, as well as indicators of the success of a human resource development management system. The author identifies pitfalls in human resource development. The purpose of this study is to comprehensively analyze theoretical and methodological approaches to defining the essence of an organization's human resource potential, as well as to develop practical recommendations for its assessment and development in the context of the digital transformation of the economy. The article substantiates the need to shift from the concept of personnel management as a set of resources to the concept of human resource management as a dynamic system of employee capabilities and competencies that ensures the strategic sustainability of the enterprise. A methodological approach to assessing the effectiveness of human resource potential use is proposed, based on a balanced scorecard that includes not only economic but also social indicators.

It is substantiated that in today's environment, the key to improving an organization's competitiveness is not simply increasing headcount, but rather qualitatively developing their potential through continuous learning, engagement in innovation, and the creation of an effective incentive system. The practical significance of the study lies in the potential application of its findings to improving companies' HR policies aimed at long-term strategic development. Prospects for further research include developing industry-specific methods for assessing human resource potential and studying the impact of digital competencies on overall labor productivity.

Ключевые слова: персонал, кадровый потенциал, развитие кадрового потенциала, элементы кадрового потенциала, принципы развития кадрового потенциала

Keywords: personnel, human resource potential, human resource development, elements of human resource potential, principles of human resource development

Вступление

Одной из главных задач любой организации заключается в том, чтобы оставаться конкурентоспособной на рынке. Ее развитие зависит от того, какой персонал в ней работает. Персонал является самым ценным ресурсом любой организации. Может возникнуть ситуация, что от идеи одного человека организация может завоевать дополнительные ниши на рынке, выйти на новые сегменты. С другой стороны, в штате может оказаться сотрудник, который разваливает коллектив изнутри. Руководитель хочет видеть в своем коллективе сотрудников, которые воодушевлены на достижение целей организации. Наличие сотрудников с необходимыми знаниями или сотрудников, владеющих навыками нестандартного принятия решений недостаточно. Важно постоянно развивать свой персонал. В последнее время исследователи в области управления персоналом все чаще обращаются к рассмотрению вопроса относительно кадрового потенциала. Для работодателя использование кадрового потенциала не в полной мере означает упущенную выгоду [7].

Методы

Теоретической и методологической базой работы послужили фундаментальные положения теории человеческого капитала, труды ученых в области менеджмента и экономики труда. В процессе исследования применялись общенаучные методы анализа и синтеза, методы сравнительного и структурно-логического анализа, а также метод системного подхода, позволивший рассмотреть кадровый потенциал во взаимосвязи его количественных и качественных характеристик.

Основная часть

По мнению автора [6, С.87] существенным отличием кадрового потенциала от трудового является то, что кадровый потенциал меньше трудового на величину потенциальных возможностей неквалифицированных рабочих, нештатных работников и совместителей. Тем не менее, между

этими двумя понятиями есть очень много общего, например, зависимость от внешних факторов, уровня мотивации сотрудников, уровня эффективности системы развития кадров.

К.Е. Гаврилова [1] определяет кадровый потенциал, как особые способности и возможности сотрудников, позволяющие обеспечить эффективное функционирование организации. П.Н. Дяковский [2, С. 111] выражает кадровый потенциал, как совокупность врождённых и приобретённых способностей, компетенций человека и коллектива в целом, которые проявляются или могут проявиться при организационных, экономических и социально-психологических условиях, определяемых системой мотивации, в процессе коллективной трудовой деятельности, направленной на достижение общих целей организации. М.С. Каданцева [3] полагает, что кадровый потенциал является совокупной способностью персонала к выполнению возложенных на него функций и возможность достижения целей перспективного развития организации.

Результаты

Представим составляющие кадрового потенциала в виде следующей формулы (рис.1).



Рисунок 1. Составляющие кадрового потенциала

Кадровый потенциал организации имеет следующие характеристики [4-5]:

– количественная – это обеспеченность организации определенным количеством сотрудниками, которые обеспечивают бесперебойную работу;

– качественная – это обеспеченность организации сотрудниками, владеющими необходимыми профессиональными навыками, которые соответствуют занимаемой должности.

Выделяются следующие элементы кадрового потенциала (рис.2).

Экономический потенциал создается и развивается за счет факторов внутренней среды организации [8].



Рисунок 2. Элементы кадрового потенциала [2]

Рассмотрим принципы, которыми руководитель должен руководствоваться, чтобы осуществлять развитие кадров:

- постоянство – развитие кадров не должно проходить по принципу «время от времени»; только непрерывное обучение может вывести организацию на новый уровень;
- отражение целей организации в стратегии развития кадров – это позволит организации двигаться по намеченному пути, а не уходить в ложном направлении;
- наличие рентабельного плана развития – перед утверждением плана по развитию кадров необходимо проанализировать уровень доходов и затрат организации, а потом выбрать тот метод развития, который будет целесообразным в сложившихся финансовых условиях;

– развитие руководителей – под кадрами понимаются не только подчиненные, но и сами руководители; развитие руководителей всех уровней управления является не менее важным, чем для сотрудников; обучаясь на программах по повышению квалификации, руководители своим примером показывают важность саморазвития.

Среди перечисленных принципов нельзя выделить какой-то один ключевой принцип. Они все равнозначны. Исключив хотя бы один принцип, можно разрушить систему развития кадрового потенциала.

Далее представим основные этапы развития кадрового потенциала (рис.3).

1 этап - планирование потребности в кадрах

- - оценить рынок труда в выбранной сфере деятельности и особенности штата конкурентов;
- - определить специалистов какого направления недостаёт больше всего;
- - решить, готова ли организация обучать новых сотрудников, или в текущих условиях в рабочий штат нужно брать только готовых профессионалов со стажем

2 этап - определение методик развития кадров

- из перечня методов развития нужно выбрать тот, который больше всего подходит вашей рабочей команде

3 этап - создание системы поощрений и наказаний

- люди должны понимать, что их деятельность проходит не впустую; у каждого должно быть понимание, что его старания и успехи обязательно будут отмечены и поощрены

4 этап - организация механизмов обратной связи

- без получения этой информации и коррекции выявленных неудобств построить прочную и эффективную систему развития будет невозможно

Рисунок 3. Этапы развития кадрового потенциала

Сегодня все больше молодых специалистов трудоустраиваются в организации. Они принципиально отличаются от сотрудников, которые были 10-20 лет назад. Их отличия выражаются в мобильности, проявлением инициативы, а также доброжелательным отношением ко всему новому. Руководители все чаще привлекают их к решению производственных задач. Однако, трудоустраиваясь в организацию, молодые специалисты преследуют собственные интересы. Некоторые на первое место ставят карьерный рост,

других интересует размер заработной платы. При не достижении своих целей они легко и без сожаления расстаются со своим работодателем, переходя в организацию-конкурента. Эти аспекты говорят о том, что для них необходимо создавать такие условия работы, в которых молодые специалисты не только могли бы добиться своих целей, но и помочь им развить свой потенциал. По статистическим данным представители поколения Y и Z составляют более 60% рабочей силы. Постепенно происходит омоложение трудового коллектива, поэтому молодые кадры выступают стратегическим ресурсом для любой организации. Результаты исследования, проводимые PwC, показывают, что если организация инвестирует в программы развития молодых специалистов, то они увеличивают свой капитал в среднем на 12% [9-10].

В настоящее время очень важно иметь такую систему управления кадровым потенциалом, которая бы задействовала бы максимально весь персонал в производственном процессе. При создании системы используются подходы, которые соответствуют стратегическим целям организации. Но никакая система не будет рабочей, если руководители не будут владеть актуальной информацией о текущем состоянии кадров в организации. Успешность созданной системы можно судить по следующим показателям ее работы (рис.4).

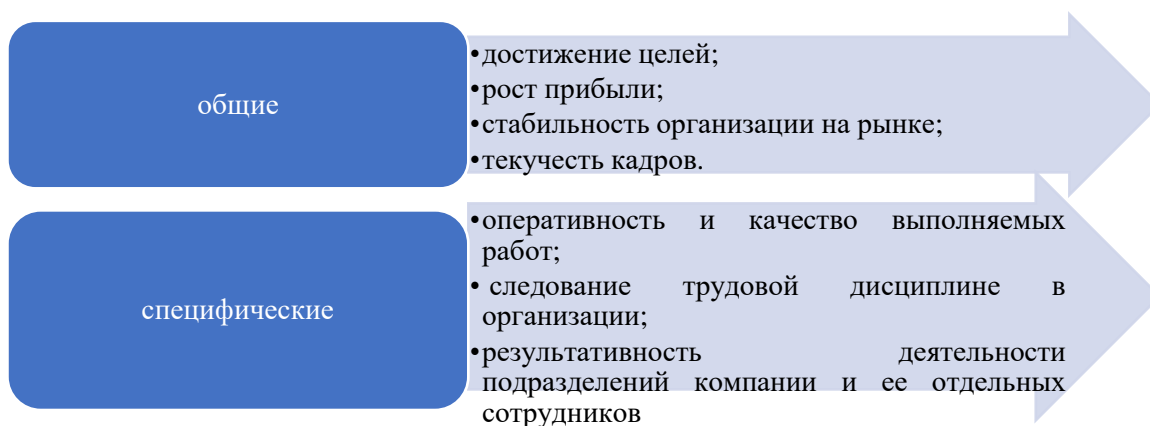


Рисунок 4. Показатели успешности системы управления развитием кадрового потенциала

В ходе реализации любого процесса в системе управления персоналом могут совершаться ошибки, которые отрицательно сказываются на эффективности работы организации. Рассмотрим ошибки развития кадрового потенциала:

1. Осуществление массового развития кадров. Наличие ситуации, при которой исключительно все сотрудники прошли одну и ту же программу развития, может показаться идеальной. В действительности в этом нет никакого смысла. Это обусловлено тем, что каждый сотрудник имеет свои обязанности, обладает определенным темпераментом и личностными качествами. Идеальной ситуацией в данном случае является построение индивидуальной траектории развития в зависимости от особенностей сотрудника.

2. Развитие только самых талантливых. Зачастую руководители ставят «ставки» на одних и тех же перспективных сотрудников. Данное мнение является субъективным. Такая ситуация ухудшает климат внутри коллектива, так как провоцирует возникновение конфликтных ситуаций. Кроме того, в одиночку не справится даже самый талантливый сотрудник.

3. Развитие по шаблону. Бесполезно развивать коллектив по отработанной системе в течение нескольких лет. Современный мир постоянно изменяется, а организация должна адаптироваться к измененным условиям. Выбранная система уже не будет приносить желаемого результата, а персонал потеряет интерес к своей работе.

4. Отсутствие внимания к мотивации. Каждый руководитель мечтает о том, чтобы сотрудники сами хотели развиваться, раскрывая свои возможности. Чтобы такая ситуация сложилась, они должны быть увлечены своей работой. Личная мотивация может стать той движущей силой, которая поможет руководителю раскрыть скрытый потенциал своего персонала.

Выводы

Таким образом, к развитию кадрового потенциала необходимо подходить системно. Используемые методы развития должны соответствовать качественному составу персонала, а применяемые мотивационные инструменты должны помочь ему понять необходимость развивать свой потенциал. Талантливые сотрудники, попадая в такую атмосферу, будут задерживаться на длительный период, принося пользу организации. Они будут чувствовать свою значимость, предлагая новые идеи. Все это в целом поможет организации занять устойчивую позицию на рынке, а также обеспечить ее устойчивый рост.

Список источников

1. Гаврилова К.Е. Формирование кадрового потенциала современной организации // Молодой ученый. 2019. № 38 (276). — С. 98-100. — URL: <https://moluch.ru/archive/276/62471> (дата обращения: 13.03.2026).
2. Дяковский П.Н. Сущность, элементы и характеристики кадрового потенциала организации // Теоретическая экономика. 2020. №9 (69). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-elementy-i-harakteristiki-kadrovogo-potentsiala-organizatsii> (дата обращения: 13.03.2026).
3. Каданцева М.С. Кадровый потенциал предприятия: экономическая сущность и структура // Гуманитарные научные исследования. 2017. № 8 [Электронный ресурс]. URL: <https://human.snauka.ru/2017/08/24334> (дата обращения: 13.03.2026).
4. Козлова Е.П., Кузнецова С.Н., Андрияшина Н.С. Повышение устойчивости промышленного производства: ресурсосберегающая модель управления на основе адаптивного алгоритма. Экономика и предпринимательство. 2025. № 9 (182). С. 842-845.
5. Козлова Е.П., Романова Ю.В., Кузнецова С.Н. Влияние типа архитектурных решений на производительность и инновационную активность персонала. Modern Economy Success. 2025. № 6. С. 242-249.

6. Коноплёва Г.И., Борщенко А.С. Понятие кадрового потенциала и стратегия его развития // Грамота, 2014. № 2 (81). С. 86-88.
7. Кузнецов В.В. Понятие и сущность кадрового потенциала организации // Экономика и социум. 2020. №1 (68). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-suschnost-kadrovogo-potentsiala-organizatsii> (дата обращения: 13.03.2026).
8. Кузнецова С.Н., Козлова Е.П., Горохова Т.В. Место и роль образования в социально-экономической системе. Московский экономический журнал. 2024. Т. 9. № 12. С. 47-57.
9. Молодые кадры – это стратегический ресурс для развития бизнеса <https://sky.pro/wiki/profession/molodye-kadry-eto-strategicheskij-resurs-dlya-razvitiya-biznesa/?ysclid=mmqkhhmfsi182529016> (дата обращения: 13.03.2026).
10. Развитие кадрового потенциала компании: принципы и методы <https://prof-dialog.ru/article/razvitie-kadrovogo-potenciala> (дата обращения: 13.03.2026).

References

1. Gavrilova K.E. Formirovanie kadrovogo potenciala sovremennoj organizacii // Molodoj ucheny`j. 2019. № 38 (276). — p. 98-100. — URL: <https://moluch.ru/archive/276/62471> (data obrashheniya: 13.03.2026).
2. Dyakovskij P.N. Sushhnost`, e`lementy` i xarakteristiki kadrovogo potenciala organizacii // Teoreticheskaya e`konomika. 2020. № 9 (69). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/suschnost-elementy-i-harakteristiki-kadrovogo-potentsiala-organizatsii> (data obrashheniya: 13.03.2026).
3. Kadanceva M.S. Kadrovyy`j potencial predpriyatiya: e`konomicheskaya sushhnost` i struktura // Gumanitarny`e nauchny`e issledovaniya. 2017. № 8 [E`lektronny`j resurs]. URL: <https://human.snauka.ru/2017/08/24334> (data obrashheniya: 13.03.2026).
4. Kozlova E.P., Kuzneczova S.N., Andryashina N.S. Povy`shenie ustojchivosti promy`shlennogo proizvodstva: resursosberegayushhaya model` upravleniya na

osnove adaptivnogo algoritma. E`konomika i predprinimatel`stvo. 2025. № 9 (182). p. 842-845.

5. Kozlova E.P., Romanova Yu.V., Kuzneczova S.N. Vliyanie tipa arxitekturny`x reshenij na proizvoditel`nost` i innovacionnuyu aktivnost` personala. Modern Economy Success. 2025. № 6. p. 242-249.

6. Konoplyova G.I., Borshhenko A.S. Ponyatie kadrovogo potentsiala i strategiya ego razvitiya // Gramota, 2014. № 2 (81). p. 86-88.

7. Kuzneczov V.V. Ponyatie i sushhnost` kadrovogo potentsiala organizatsii // E`konomika i socium. 2020. №1 (68). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ponyatie-i-suschnost-kadrovogo-potentsiala-organizatsii> (data obrashheniya: 13.03.2026).

8. Kuzneczova S.N., Kozlova E.P., Goroxova T.V. Mesto i rol` obrazovaniya v social`no-e`konomicheskoy sisteme. Moskovskij e`konomicheskij zhurnal. 2024. T. 9. № 12. p. 47-57.

9. Molody`e kadry` – e`to strategicheskij resurs dlya razvitiya biznesa <https://sky.pro/wiki/profession/molodye-kadry-eto-strategicheskij-resurs-dlya-razvitiya-biznesa/?ysclid=mmqkxmhfsi182529016> (data obrashheniya: 13.03.2026).

10. Razvitie kadrovogo potentsiala kompanii: principy` i metody` <https://prof-dialog.ru/article/razvitie-kadrovogo-potentsiala> (data obrashheniya: 13.03.2026).

© Кузнецова С.Н., Горохова Т.В. 2026. Московский экономический журнал,

2026, № 3.