

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Цой В.В., Авдеенков В.А., Андреев А.В. Управление кадровым потенциалом персонала предприятий на основе его количественных и качественных характеристик // Human Progress. 2025. Том 11, Вып. 10. С. 16. URL: [http://progress-human.com/images/2025/Tom11\\_10/Tsoi.pdf](http://progress-human.com/images/2025/Tom11_10/Tsoi.pdf) DOI 10.46320/2073-4506-2025-10a-24.

УДК 331.108.26

## **УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМ ПОТЕНЦИАЛОМ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ЕГО КОЛИЧЕСТВЕННЫХ И КАЧЕСТВЕННЫХ ХАРАКТЕРИСТИК**



**Цой Валентин Валерьевич**

преподаватель кафедры цифровой экономики,  
Университет «Синергия»  
г. Москва, Российская Федерация



**Авдеенков Владимир Александрович**

преподаватель кафедры цифровой экономики,  
Университет «Синергия»  
г. Москва, Российская Федерация



**Андреев Антон Валерьевич**

старший преподаватель кафедры геоинформационных систем,  
МИРЭА - Российский технологический университет  
г. Москва, Российская Федерация

**Аннотация.** В статье решается научная проблема методического обеспечения механизма управления кадровым потенциалом персонала предприятий, что имеет как теоретическое, так и практическое значение. Целью статьи является анализ методических основ формирования и использования кадрового потенциала персонала предприятий и формирование рекомендаций в отношении управления кадровым потенциалом в организациях. Проведен анализ методической базы категории «кадровый потенциал» персонала предприятия, а также методов управления кадровым потенциалом в организациях;

сформирована авторская позиция в отношении подхода к оценке кадрового потенциала организаций; сформулированы рекомендации в отношении показателей оценки кадрового потенциала. На основании проведенного исследования авторами были определены теоретико-методические основы системы управления кадровым потенциалом персонала предприятия, которые, в отличие от существующих, базируются на выделении его количественных и качественных характеристик. Были дополнены теоретические положения управления кадровым потенциалом персонала предприятия, которые, в отличие от существующих, учитывают наличие синергетического эффекта взаимодействия кадровых потенциалов отдельных сотрудников. Статья будет интересна всем, кто на практике занимается разработкой и реализацией механизмов управления кадровым потенциалом персонала предприятий.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, персонал, управление персоналом, синергетический эффект, кадры предприятия.

**JEL коды:** J21, J24, J82.

## Введение

Явления и процессы, происходящие в различных сферах социально-экономической жизни Российской Федерации в контексте вызовов, связанных с геополитической трансформацией, требуют пересмотра и обновления управленческих подходов к ведению деятельности, разработки новых подходов к реализации бизнес-процессов во всех элементах структуры экономической системы.

Одним из наиболее важных современных тенденций является рост роли человека и интеллектуального капитала в управленческом и организационном процессе. Это актуализирует социальный аспект создания стоимости произведенных в экономике товаров и услуг. Формирование добавленной стоимости базируется на нематериальных детерминантах, генерируя значительную прибыль только за счет человеческого фактора, точнее, проявления его интеллектуальной составляющей. Для оценки текущего состояния использования потенциала включения в экономический процесс сотрудников предприятий проводится оценка влияния человеческого фактора на всех стадиях экономического цикла.

Таким образом, персонал предприятий и организаций и его текущие используемые и потенциальные, еще не используемые, но возможные к использованию, навыки и умения является основным активом и движущей силой экономических и управленческих процессов. Даже в условиях роста роли искусственного интеллекта и актуализации процессов в производственных и технологических, управленческих и организационных процессах

персонал играет решающую роль в формировании и творческом осмыслении ситуации в производстве и распределении товаров и услуг.

Целью настоящей статьи является комплексный анализ методических основ формирования и использования кадрового потенциала и формирование рекомендаций в отношении управления кадровым потенциалом.

Заявленная цель статьи обусловила постановку и решение следующих задач:

- анализ методической базы категории «кадровый потенциал»;
- анализ методов управления кадровым потенциалом;
- формирование авторской позиции в отношении подхода к оценке кадрового потенциала;
- формулирование рекомендаций в отношении показателей оценки кадрового потенциала.

Краткий обзор научных источников показывает, что проблема разработки и использования методик формирования и использования кадрового потенциала активно исследуется как зарубежными, так и российскими авторами.

Среди зарубежных исследователей кадрового потенциала необходимо выделить Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Эмерсона, которые акцентировали вопросы подбора кадров и совершенствования системы стимулирования; Э. Мэйо, который исследовал социально-экономическое обоснование управления персоналом; Д. МакКлеланд, С. Альдерфер, А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Адамс, В. Врум, Л. Портер, У. Оучи, П. Друккер, научные школы которых акцентировали различные аспекты развития концепций управления человеческими ресурсами. Детальный обзор зарубежных источников по данному направлению был проведен, в частности, в работах Н.В. Абросимова [1], Галкиной Ю.Е., Головкина И.В. [1] и др. Вместе с тем, зарубежный опыт представляется в текущих условиях изменения геополитической ситуации не вполне актуальным, что, однако, не мешает использовать его отчасти, в качестве теоретической базы последующих научных исследований.

В отечественной науке значительный вклад в методическое обеспечение экономики труда и управления персоналом внесли такие исследователи, как И.В. Милохина [1], М.И. Зубова, Е.А. Илларионова [3], А.Ю. Анисимов [4], А.А. Якушев [5], П.Ф. Аскеров, Р.М. Аскеров [6], Н.С. Закалистова [7], И.М. Кублин, Н.А. Иванова, Е.Г. Дорожкина, Т.А. Андреева [8], А.О. Деревнина [9], Д.А. Дождѐва [10], К.Ю. Романова, И.П. Чупина, М.М. Микушина и пр.

Например, И.В. Милохина [1] акцентировала роль мотивации персонала при формировании и развитии кадрового потенциала предприятия.

М.И. Зубова и Е.А. Илларионова В.В. [3] представили подход к определению качественных характеристик персонала как фактора конкурентоспособности предприятия.

А.А. Якушев [5] в рамках исследования методических аспектов оценки кадрового потенциала организации сделал вывод о возможности новых направлений исследований вопросов кадрового потенциала на различных его уровнях.

П.Ф. Аскеров и Р.М. Аскеров [6], в дополнение к исследованным вопросам, поднимали вопросы о качественных и количественных характеристиках кадрового потенциала.

Н.С. Закалистова [7], делая акцент на управленческих процессах, исследовала современное состояние кадрового потенциала страны.

Учитывая научные достижения и практические результаты, полученные учеными, работающими в этой сфере, возникает необходимость в разработке теоретико-методологических, концептуальных основ и методико-прикладных положений по управлению кадровым потенциалом в организациях с учетом современных глобальных трендов в сфере труда. При этом авторская позиция предполагает, что конкретная отрасль исследования выделяться не будет. Несмотря на очевидные различия между предприятиями высокотехнологичного производства и предприятиями, реализующими традиционные бизнес-процессы и оперирующими уже известными и широко используемыми технологиями, методические положения, представленные в статье, применимы для всех категорий современных организаций.

## **Методы исследования**

Теоретико-методологической основой исследования являются труды ученых и практиков, посвященные проблемам управления кадрами и экономики труда в целом.

Методологическую основу исследования составляют аналитический и системный подходы, что позволяет обеспечить комплексный анализ имеющегося методического материала и формирование авторских положений и выводов на основе сопоставительного анализа.

В процессе написания статьи были использованы следующие методы: описательный (это позволило охарактеризовать спектр методов управления персоналом и кадровым потенциалом и их специфику), системно-структурный (с его помощью была исследована система представлений о развитии методов управления кадровым потенциалом), причинно-следственный (его использование дало возможность исследовать взаимосвязи между факторами и результатами управления персоналом), а также сравнительный, с помощью

которого был проведен сбор информации, изучение и анализ научной литературы, нормативных документов и примеров из практики.

### **Результаты и обсуждения**

Современные тенденции управления персоналом предполагают четкую идентификацию необходимых компетенций сотрудников, достижения их высокой квалификации и, тем самым, повышения кадрового потенциала организаций. Это обуславливает необходимость формирования критериев управления персоналом и повышения кадрового потенциала, что актуализирует исследования в этой сфере.

Базируясь на исследованиях в отношении методического сопровождения кадрового потенциала, необходимо отметить ряд существенных научных подходов.

Так, по мнению И.В. Милохиной, кадровый потенциал представляет собой набор качественных и количественных характеристик персонала, включающий состав и структуру сотрудников; физические и психологические возможности; интеллектуальные и креативные способности; профессиональные знания и квалификационные навыки; коммуникативность и способность к сотрудничеству; отношение к труду и другие характеристики, направленные на достижение миссии и целей предприятия [1]. Таким образом, кадровый потенциал может быть обозначен как совокупность способностей и возможностей сотрудников организации, имеющих количественные и качественные характеристики. Кадровый потенциал на предприятии с точки зрения системного подхода может рассматриваться как разноуровневая система, как подсистема в составе трудового потенциала и более высокий уровень системы относительно кадровых потенциалов работников.

К качественным характеристикам персонала в трудах М.И. Зубовой и Е.А. Илларионовой отнесено состояние здоровья, работоспособность, уровень образования, профессиональные знания и навыки, уровень квалификации, практический опыт, компетентность, интеллектуальные и творческие способности, профессионализм, проявление трудовой и инновационной активности [3]. Однако, в представленных исследованиях количественные и качественные характеристики четко не разграничены.

Коллектив авторов учебника «Управление персоналом организации» [4] считает кадровый потенциал «сложной категорией, к элементам которой относят профессионально-квалификационные, трудовые, личностные, психологические, физиологические качества работников». В данном случае характеристики рассматриваются как составные элементы, в совокупности образующие кадровый потенциал. В работе А.А. Якушева [5] выделены следующие группы качественных показателей: образовательно-профессиональные,

психофизиологические, социально-экономические, социально-мотивационные и интегральные. Таким образом, различными авторами характеристики и показатели, представляющие собой различные категории, употребляются зачастую как синонимы, что искажает выводы на основе результатов исследований.

Далее, в отношении характеристик кадрового потенциала следует отметить подход П.Ф. и Р.М. Аскеровых [6], которые рассматривают кадровый потенциал как динамическое явление, выделяют количественные и качественные его характеристики, а затем структурируют качественные характеристики по отдельным потенциалам (субпотенциалам). Например, к количественным характеристикам авторы относят: количество лиц (разнообразные модификации численности); половозрастной состав работников; эффективность использования рабочего времени; показатели устойчивости и динамики и пр. [6] Характеристиками качественного состояния персонала выступает, по мнению авторов, целый ряд потенциалов: профессионально-квалификационный, образовательный, психофизиологический, технико-технологический, социальный, культурно-нравственный, инновационный, интеллектуальный, креативный, мотивационный, коммуникативный, адапционный. Каждый из приведенных потенциалов (субпотенциалов) содержит определенную группу характеристик. Очевидно, к преимуществам такого представления следует отнести четкое разграничение количественных и качественных характеристик, что позволяет в дальнейшем разработать систему показателей оценки кадрового потенциала.

Наиболее полная систематизация характеристик кадрового потенциала представлена в работах Н.С. Закалистова [7], И.М. Кублина, Н.А. Ивановой, Е.Г. Дорожкиной, Т.А. Андреевой [8]. В работах отдельных исследователей, например, А.О. Деревниной [9] разграничены количественные и качественные показатели, последние дополнительно разбиты по потенциалам. Так, к качественным показателям отнесены: физический, квалификационный, культурно-нравственный, социально-психологический, интеллектуальный, инновационный потенциалы, каждый из которых раскрывается через определенные характеристики. Например, физический потенциал представляет собой такие совокупные характеристики, как состояние здоровья, работоспособность, выносливость [10]. Однако, из такого представления показателей не вполне понятно, какой показатель характеризует отдельные представленные выше параметры.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что отсутствует единый перечень характеристик кадрового потенциала, нет четкого их разграничения на количественные и качественные показатели.

Зачастую количественное описание кадрового потенциала предприятия представлено большим количеством показателей и описательных характеристик. Наиболее часто используемыми количественными характеристиками кадрового потенциала предприятия являются, например [11], [12]:

- численность работников с высшим и профессионально-техническим образованием, со значительным опытом работы;
- численность работников высшей квалификации (кандидатов и докторов наук);
- структура работников по уровню и направлениям профессиональной подготовки;
- половозрастная структура (состав работников);
- движение рабочей силы (коэффициенты оборота по приему, оборота по выбытию, общего оборота, текучести кадров);
- использование рабочего времени (фактически отработанное время, табельный фонд времени, простои, неявки на работу) и другие показатели.

В то же время, в научной литературе [8] отмечается, что ряд количественных характеристик имеют достаточно общий характер, например, количество (среднесписочная, явочная численность работников) и численность занятых на предприятии, эффективность использования рабочего времени (фактически отработанное время, табельный фонд времени, простои, неявки на работу и др.), состав и структура персонала. Количественные характеристики дублируются частично или соотносятся как целое и частное разными авторами, например: эффективность использования рабочего времени, использование рабочего времени (фактически отработанное время, табельный фонд времени, простои, неявки на работу и др.); движение рабочей силы и динамика текучести; возрастной состав и половозрастная структура (состав) персонала.

Исследования трудов ученых и практиков, работающих в данной сфере, позволили выделить порядка пятидесяти качественных характеристик кадрового потенциала [8], которые не имеют выражения через показатели, а несут лишь сущностную нагрузку. К таким показателям относятся, например, компетентность, трудовая дисциплина, инновационность, профессиональная активность, креативность, работоспособность, здоровье. Необходимость их измерения требует привлечения экспертов и оценки показателей потенциала. К качественным характеристикам и, соответственно, показателям могут быть отнесены: квалификация, стаж, возраст, которые имеют числовое выражение, но требуют привлечения экспертов для оценки конкретных значений.

Наиболее часто выделяются такие характеристики кадрового потенциала, как квалификационные навыки или уровень квалификации, далее – психологические

возможности; наконец – трудовая активность и физические/физиологические качества работников. В то же время, не раскрыта сущностная нагрузка каждой характеристики. Например, неочевидно, каким образом необходимо проводить описание показателей здоровья или работоспособности, компетентности.

Конкретные характеристики кадрового потенциала могут быть отобраны в самой организации на основе: пожеланий лиц, принимающих решения, специфики деятельности и бизнес-процессов, отраслевых особенностей, необходимых к достижению ключевых показателей эффективности и пр.

В процессе отбора показателей кадрового потенциала в организациях используются различные методики. Зачастую они применяются хаотично, а в ряде случаев полный перечень критериев просто берется за основу, без необходимой адаптации к деятельности организации.

Несогласованность характеристик кадрового потенциала и критериев его определения требует дальнейшего методического исследования для решения поставленной научной задачи. В частности, может быть предложена процедура отбора характеристик кадрового потенциала, которая включает четкие критерии отбора характеристик – как качественных, так и количественных. На их основе могут быть отобраны характеристики кадрового потенциала, удовлетворяющие критериям отбора и имеющие однозначную трактовку. В основу отбора таких характеристик могут быть положены SMART-критерии. Данная аббревиатура соответствует английскому слову «умный» (smart), была введена в научный оборот еще в 1954 г. П. Друкером и используется для формулирования целей или задач управления [14] (Таблица 1).

**Таблица 1**

**SMART-критерии отбора характеристик кадрового потенциала предприятия**

Обозначение	Значение
S - specific (конкретный)	Характеристика должна быть понятной (конкретной)
M - measurable (измеряемый)	Возможность оценки или выражения в показателе, т.е. формализация
A - acceptable (желаемый), agreed upon (согласованный с более высоким уровнем)	Выделение характеристик для кадрового потенциала предприятия и отдельного работника как носителя кадрового потенциала; характеристики должны носить желаемый характер для руководства предприятия и самих работников
R - relevant (значимый), reasonable (целесообразный, основанный на здравом смысле)	Характеристика должна быть значимой и базироваться на целесообразности использования для оценки кадрового потенциала

Т - transitionable (переходный, переменный)	Переход от общего к частному (метод общего анализа)
---	---

Источник: [14].

Первый критерий, S (конкретный), предполагает, что характеристика должна быть конкретной, то есть понятной руководителю, работнику, эксперту, иметь четко определенную сущностную нагрузку. По второму критерию (М-измеряемость), определенную характеристику необходимо формализовать, поэтому она быть доступной для оценки и перевода в разряд ключевых показателей. Третий критерий, А (желаемый и согласованный), предполагает, что характеристика должна быть целевой для использования и доступной для обработки и планирования руководителями (т.е. такими характеристиками должен обладать «идеальный» работник), достижимой и понятной для сотрудника и такой, которая доступной для согласования с характеристиками системы более высокого уровня. Она должна быть значимой и целесообразной для оценки кадрового потенциала (критерий R – значимым, целесообразным).

Для определения конкретных характеристик кадрового потенциала предлагается использовать перечень SMART-критериев. Ранее об этом уже упоминали Н.С. Омеляненко [15], И.О. Таратухина [16], Я.Э. Дадаев [17] и др.

Автор статьи предлагает использовать процедуру отбора показателей кадрового потенциала на базе адаптированных SMART-критериев, которые целесообразно рассматривать как составляющие процесса управления в организации в целом и подсистемы кадрового обеспечения - в частности. Она может быть представлена в виде матрицы (таблица 2). Отбор характеристик и последующее их сведение в соответствующие компоненты целесообразно осуществлять на основе матрицы с привлечением экспертов, в роли которых могут выступать представители организации, внешние контрагенты и независимые консультанты.

**Таблица 2**

**Характеристики кадрового потенциала для использования на их основе SMART-критериев**

Характеристика	Описание
Продолжительность трудовой деятельности	Отражает общее количество отработанных лет, опыт работы
Продолжительность трудовой деятельности на данном предприятии	Отражает общее количество отработанных лет на данном предприятии
Стрессоустойчивость	Совокупность личностных качеств, позволяющих человеку переносить значительные

	интеллектуальные, волевые и эмоциональные нагрузки (перегрузки), без особых вредных последствий для своего здоровья
Уровень здоровья	Отражает самочувствие работников, их общую работоспособность
Социальная ответственность	Характеризует добровольное и сознательное выполнение, использование и соблюдение субъектами общественных отношений, предписаний, социальных норм – а в случае их нарушения – применение к нарушителю мер воздействия, предусмотренных этими нормами
Профессиональная ответственность	Административная, материальная, уголовная ответственность специалистов различных профессий, недостаточная квалификация, ошибки и упущения которых вследствие неосмотрительности или халатности при выполнении профессиональных обязанностей (задач) могут повлечь вред клиенту и / или организации
Профессиональная этика	Отражает поведение работников в служебной обстановке, совокупность норм, которые соответствуют существующим законам и ведомственным нормативным документам, профессиональным знаниям, отношениям в коллективе, глубокому осознанию моральной ответственности за выполнение профессиональных обязанностей
Корпоративная культура	Отражает наличие корпоративной культуры и ее соответствие запросам работников
Трудовая дисциплина	Отображает деятельность в пределах установленных формальных регламентов
Инновационность	Отражает наличие нового явления, продукции, технологии и т.д., которые дают возможность увеличить эффективность
Креативность	Отражает способность к генерированию новых, оригинальных идей и их воплощению
Развитие / саморазвитие	Отражает умственное или физическое развитие человека, которого он достигает
Организация/самоорганизация	Определяет процессы, в ходе которых создается, воспроизводится или совершенствуется организация сложной динамической системы
Мотивированность сотрудников	Отражает уровень мотивированности работников, относящихся к кадровому потенциалу
Удовлетворенность трудом	Отражает уровень удовлетворенности трудом работников, относящихся к кадровому потенциалу
Численность штатных работников высокой квалификации	Отражает численность работников, находящихся в штате и имеющих высокий уровень квалификации

Гендерный профиль	Отражает соотношение работников, принадлежащих к кадровому потенциалу в гендерном разрезе
Профессиональный профиль	Отражает соотношение работников, принадлежащих к кадровому потенциалу, в разрезе профессиональных групп
Квалификационный профиль	Отражает соотношение работников, принадлежащих к кадровому потенциалу, в разрезе квалификационных групп
Образовательный профиль	Отражает соотношение работников, принадлежащих к кадровому потенциалу, в разрезе образовательных групп (уровни образования)
Возрастной профиль	Отражает соотношение работников, принадлежащих к кадровому потенциалу, в разрезе возрастных групп
Мобильность	Отражает перемещение работников, принадлежащих к кадровому потенциалу, на внутреннем и внешнем рынке труда
Эффективность труда	Отражает соотношение между результативностью труда и величиной затрат труда (в том числе степенью рационального использования ресурсов)
Использование рабочего времени	Отображает полноту использования рабочего времени
Сбалансированность рабочих мест и работающих	Отображает соответствие имеющихся работников имеющимся рабочим местам по профессии, квалификации, уровню образования, потребностям организации

Источник: [15], [18], [19].

Как следует из данных таблицы, рост кадрового потенциала в организации может быть обеспечен как интенсивными, так и традиционными методами. Рост количественных характеристик, как правило, означает следование по традиционному пути развития кадрового потенциала, а качественной – по интенсивному. Таким образом, количественная характеристика кадрового потенциала является базой и необходимым условием его наличия, а качественная – обеспечивает конкретные показатели такого потенциала, возможность управления ими и повышения качественных характеристик персонала в целом.

Современные трансформационные процессы обуславливают необходимость изменений в управленческих действиях применительно к кадровому потенциалу. Компьютеризация и интернетизация всех сфер жизни меняют и обуславливают принцип формирования коллективов и вопросы управления сотрудниками в них.

Эффективность управления кадровым потенциалом целесообразно оценивать по критерию эффективности, который зависит от выбранной методики и может выводиться в абсолютной (максимизация числового значения) и относительной величине кадрового потенциала на предприятии (относительно эталона, относительно установленного планового (желаемого) значения или в динамических показателях роста).

Управление кадровым потенциалом предполагает появление как управленческой, так и кадровой синергии [20], определяющей направления изменений на предприятии в этой сфере (совершенствование системы управления, методического базиса и т.п. или усовершенствование характеристик носителей потенциала). Таким образом, авторское видение системы управления кадровым потенциалом базируется на концепции синергического эффекта и объективной оценке эффективности управления кадровым потенциалом с установлением критериев.

Исходными точками управления кадровым потенциалом являются:

- кадровый потенциал организации в целом;
- кадровые потенциалы отдельных работников.

Интерпретация теории синергии применительно к кадровому потенциалу [21] предполагает, что величина кадрового потенциала предприятия будет отличаться от средней суммы кадровых потенциалов отдельных работников на некоторую величину синергии. Такое утверждение не противоречит и системному подходу. Это отклонение может быть как в меньшую, так и в большую стороны, то есть имеет знак «+» или знак «- ». Так как величина суммы кадровых потенциалов формируется на основе оценивания системы более высокого уровня, а кадровых потенциалов отдельных работников - более низкого, то, в первом случае, ее величина формируется под влиянием управленческой синергии, а во втором – большее влияние имеет кадровая синергия.

В этой связи актуальны две гипотезы:

- во-первых, о том, что эффективное управление характеризуется положительной синергией, а неэффективное – отрицательной;
- во-вторых, знак «+» будет характеризовать наличие управленческой синергии ( $S_m$ ), а знак минус – кадровой ( $S_{hr}$ ) синергии.

В первом случае развитие кадрового потенциала на предприятии происходит за счет потенциала управления, методов и квалификации менеджмента, во втором случае рост кадрового потенциала происходит за счет качественных характеристик работников. В соответствии с указанным автор статьи предлагает к использованию механизм управления кадровым потенциалом предприятия и его работников с учетом синергического эффекта.

Проведение оценки величины кадрового потенциала предполагает: формирование двухуровневой группы экспертов для отбора, обоснования и оценивания показателей, составляющих кадровый потенциал в целом и описывающих кадровые потенциалы отдельных работников; а также методов их оценивания и т.п. На этом этапе предполагается, что группа экспертов проводит оценку отдельных составляющих потенциала с помощью бинарной матрицы.

Далее, в пределах каждой составляющей, экспертами отбираются показатели, их характеризующие. В рамках интегрального подхода отбирается метод оценки кадрового потенциала организации и отдельных сотрудников по ряду критериев, предусматривающий использование метода иерархий. На основе выбранного метода производится расчет показателей и, при необходимости, предоставляется им балльная оценка экспертами.

На втором этапе проходит непосредственно оценка и сравнение суммы потенциалов сотрудников и кадрового потенциала в целом. Происходит сравнение рассчитанных показателей с критерием эффективности управления, которым определено максимальное приближение к эталонному значению.

Указанное позволяет сформировать тезис, что, кроме определения уровня эффективности управления, целесообразно определять и направление изменений, зависящее от наличия синергии и ее типа (эффекта).

По результатам анализа и оценки формируются цели, которых необходимо достичь в соответствии с текущим уровнем кадрового потенциала и уровня синергии, принимается соответствующее управленческое решение и осуществляется управленческое воздействие, обеспечивающее повышение эффективности управления и, соответственно изменение и/или поддержание уровней кадрового потенциала. В результате этого указанные величины могут возрастать, уменьшаться, оставаться без изменений. Соответственно, от руководства это требует разработки критериев эффективности управления.

Реализация управленческого влияния происходит через подсистемы планирование, организации и мотивации, непосредственно на этапах формирования, использования и развития кадрового потенциала, предусматривающего разработку и реализацию стратегий.

Управление является процессом динамическим, а не статическим, поскольку управленческое воздействие на объект управления осуществляется для изменения базового состояния объекта управления. В этой связи целесообразно сравнивать состояние объекта управления «до» и «после» осуществления воздействия и выявлять наличие или отсутствие синергии в процессе взаимодействия единой системы кадрового потенциала. При этом сочетание изменений индивидуальных кадровых потенциалов и общей величины кадрового

потенциала предприятия может иметь как разные векторы направления и разные темпы изменений, даже однонаправленных, что будет влиять на появление или отсутствие синергии.

Предложенный в статье механизм управления кадровым потенциалом на предприятии базируется на трех основных положениях: системный характер, предполагающий двухуровневость измерения кадрового потенциала; синергия; необходимая эффективность управления. Составляющие механизма включают субъект и объект управления, последовательность осуществления управленческого влияния для реализации управленческого решения по достижению целей базируется на функциональных этапах (анализ, оценка, целеполагание, мотивация, организация, планирование, контроль) и обеспечивает сравнение достигнутого результата с целевым, что характеризует управление как эффективное или неэффективное.

### **Заключение**

В статье показано, что существенные преобразования в части управления персоналом, что затронуло кадровый потенциал, как важнейший элемент такого управления. Формирование экономики, основанной на оценке и использовании кадрового потенциала, как организации в целом, так и отдельных ее представителей, становится насущной потребностью на всех уровнях управления. Происходящие трансформации внесли определенные изменения в управленческие процессы кадровым потенциалом предприятия.

Данное обстоятельство способствовало постановке и решению вопросов настоящей статьи. В представленных аналитических и фактологических материалах содержатся положения, касающиеся вопросов управления кадровым потенциалом персонала предприятий, что имеет как теоретическое, так и практическое значение.

Авторский вклад состоит в том, что в статье определены теоретико-методические основы системы управления кадровым потенциалом предприятия, которые, в отличие от существующих, базируются на выделении количественных и качественных характеристик кадрового потенциала. Расширен теоретический базис рассматриваемой предметной области через уточнение сущности понятий «кадровый потенциал предприятия» и «кадровый потенциал работника», которые, в отличие от существующих, характеризуются совокупностью способностей и возможностей носителей потенциала (для предприятия) и совокупностью собственных способностей и возможностей (для работника), имеющих количественные и качественные характеристики, необходимые предприятию для устойчивого развития.

Научная новизна материалов статьи заключается в том, что были дополнены теоретические положения управления кадровым потенциалом, которые, в отличие от существующих, учитывают наличие синергетического эффекта взаимодействия кадровых потенциалов отдельных сотрудников.

В частности, автором статьи был проведен анализ различных подходов к управлению кадровым потенциалом, что позволило сделать вывод о наличии количественных и качественных характеристик такого управления и возможности использования в отношении кадрового потенциала принципов управления по целям (с использованием концепции SMART-целей).

Автором статьи была выявлена и акцентирована неопределенность подходов и инструментов к определению параметров управления кадровым потенциалом сотрудников организаций, что является предпосылкой дальнейших исследований.

### Список литературы

1. Абросимов Н.В. Зарубежный опыт инновационного развития кадрового потенциала организации // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2012. № 1 (1). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-innovatsionnogo-razvitiya-kadrovogo-potentsiala-organizatsii-1> (дата обращения: 21.10.2025).
2. Галкина Ю.Е., Головкин И.В. Современные зарубежные методики оценки кадрового потенциала // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2018. № 10 [Электронный ресурс]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2018/10/16208> (дата обращения: 17.10.2025).
3. Милохина И.В. Роль мотивации персонала при формировании и развитии кадрового потенциала предприятия // Альманах современной науки и образования. 2016. № 9 (111). С. 53-59. EDN: WWHAZD.
4. Зубова М.И., Илларионова Е.А. Качественные характеристики персонала как фактор конкурентоспособности предприятия // Молодежь и наука. Материалы международной научно-практической конференции старшеклассников, студентов и аспирантов. Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина, Нижнетагильский технологический институт (филиал), 2020. С. 384-386. EDN: LOTMLK.
5. Анисимов А.Ю., Грабская Е.П. Управление персоналом организации. М.: ЮРАЙТ, 2025.
6. Якушев А.А., Резникова О.С., Верна В.В., Севастьянова О.В., Короленко Ю.Н., Ганиева А.К., Галенко В.П., Аметова Э.И. Методические аспекты оценки кадрового потенциала

организации. В книге: Развитие кадрового потенциала на основе системы управления знаниями в организациях. Симферополь, «Издательство Типография «Ариал», 2019.

7. Аскеров П.Ф., Аскеров Р.М. Качественные и количественные характеристики кадрового потенциала // Вестник Российского государственного аграрного заочного университета. 2013. № 14(19). С. 136-138. EDN: SETYMH.
8. Закалистова Н.С. Современное состояние кадрового потенциала страны // Научноград наука производство общество. 2025. № 3. С. 12-15. EDN: JFCQFQ.
9. Кублин И.М., Иванова Н.А., Дорожкина Е.Г., Андреева Т.А. Исследование кадрового обеспечения деятельности промышленного предприятия в нестабильных рыночных условиях // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2024. Т. 21. № 5 (137). С. 148-159. DOI: 10.21686/2413-2829-2024-5-148-159.
10. Деревнина А.О. Кадровый потенциал как главный ресурс предприятия // Экономика и социум. 2020. № 9 (76). С. 164-169. EDN: FGQQBI.
11. Дождѣва Д.А. Факторы формирования и развития кадрового потенциала // Вестник Академии управления и производства. 2024. № 1. С. 40-46. EDN: FQSUCZ.
12. Романова К.Ю. Кадровый потенциал организации и особенности его развития в современных экономических условиях / В сборнике: Роль молодежной науки в развитии экономики регионов / Материалы Международной студенческой научной конференции. В 2-х частях. Белгород, 2024. С. 111-117. EDN: ANTYMS.
13. Чупина И.П., Микушина М.М. Особенности формирования кадрового потенциала в рыночных условиях // Право и управление. 2024. № 12. С. 370-374. DOI: 10.24412/2224-9133-2024-12-370-374.
14. Качалова С.М. Оценка качества кадрового потенциала компании / В сборнике: Ключевые позиции и точки развития экономики и промышленности: наука и практика. Материалы IV Международной научно-практической конференции. Липецк, 2024. С. 80-85. EDN: SURFCV.
15. Григорьева Е.М. Вопрос-ответ: методика SMART // Экономические исследования. 2023. № 1. С. 34-37. EDN: RGRHUA.
16. Омеляненко Н.С. Методики оценивания кадрового потенциала предприятия // Национальный вестник Республики Крым. 2024. № 8. С. 214-217. EDN: BVOKHS.
17. Таратухина И.О. Характеристика кадрового потенциала предприятия // Вектор экономики. 2024. № 2 (92). С. 57-59. EDN: IEBSJC.
18. Дадаев Я.Э. Развитие кадрового потенциала предприятия в современных условиях // ФГУ Science. 2025. № 1 (37). С. 34-41. DOI: 10.36684/151-1-37-2025-34-41.

19. Кушхова А.А. Кадровый потенциал как основа экономической безопасности государства // Вестник Московского университета МВД России. 2024. № 4. С. 240-246. DOI: 10.24412/2073-0454-2024-4-240-246.
20. Забелин А.Г., Бутылина М.П., Родина Е.Е. Современные аспекты развития кадрового потенциала организации // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. 2024. № 4. С. 128-139. DOI: 10.52210/2224669X\_2024\_4\_128.
21. Финогенова Е.А. Синергетический эффект: подходы к определению и классификация // Вестник науки и образования. 2017. Т.1. № 5(29). С. 69-72. EDN: YQPUIB.
22. Титова М.Н., Сеньшова Е.А. Организационный синергизм в условиях инновационных преобразований и трансформаций // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета технологии и дизайна. Серия 3: Экономические, гуманитарные и общественные науки. 2024. № 1. С. 5-9. DOI: 10.46418/2079-8210\_2024\_1\_1.

## MANAGING THE PERSONNEL POTENTIAL OF ENTERPRISES BASED ON ITS QUANTITATIVE AND QUALITATIVE CHARACTERISTICS

**Tsoi Valentin Valerievich**

Lecturer at the Department of Digital Economics  
University of Synergy  
Moscow, Russian Federation

**Avdeenkov Vladimir Alexandrovich**

Lecturer at the Department of Digital Economics  
University of Synergy  
Moscow, Russian Federation

**Andreev Anton Valerievich**

Senior Lecturer at the Department of Geoinformation Systems  
MIREA - Russian Technological University  
Moscow, Russian Federation

**Abstract.** The article solves the scientific problem of methodological support of the mechanism for managing the personnel potential of enterprises, which has both theoretical and practical significance. The purpose of the article is to analyze the methodological foundations of the formation and use of the personnel potential of enterprises and the formation of recommendations regarding the management of personnel potential in organizations. The analysis of the methodological base of the category «personnel potential» of the company's personnel, as well as methods of personnel potential management in organizations, is carried out.; The author's position has been formed regarding the approach to assessing the human resources potential of organizations; recommendations have been formulated regarding indicators for assessing human resources potential. Based on the conducted research, the authors determined the theoretical and methodological foundations of the personnel potential management system of the enterprise, which, unlike the existing ones, are based on the allocation of its quantitative and qualitative characteristics. The theoretical provisions of managing the personnel potential of the enterprise's personnel have been

supplemented, which, unlike the existing ones, take into account the existence of a synergistic effect of the interaction of the personnel potentials of individual employees. The article will be of interest to anyone who is engaged in the development and implementation of mechanisms for managing the personnel potential of enterprises in practice.

**Key words:** human resources, personnel, personnel management, synergetic effect, personnel of the enterprise

**JEL Code:** J21, J24, J82.

### References

1. Abrosimov N.V. Foreign experience of innovative development of the personnel potential of an organization // Bulletin of the S. Y. Witte Moscow University. Series 1: Economics and Management. 2012. № 1 (1). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/zarubezhnyy-opyt-innovatsionnogo-razvitiya-kadrovogo-potentsiala-organizatsii-1> (date of reference: 21.10.2025).
2. Galkina Yu.E., Golovkin I.V. Modern foreign methods of personnel potential assessment // Economics and management of innovative technologies. 2018. № 10 [Electronic resource]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2018/10/16208> (date of request: 17.10.2025).
3. Milokhina I.V. The role of personnel motivation in the formation and development of the personnel potential of an enterprise // Almanac of Modern Science and Education. 2016. № 9 (111). P. 53-59. EDN: WWHAZD.
4. Zubova M.I., Illarionova E.A. Qualitative characteristics of personnel as a factor of enterprise competitiveness // Youth and science. Materials of the international scientific and practical conference of high school students, undergraduates and postgraduates. Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Nizhny Tagil Institute of Technology (branch), 2020. P. 384-386. EDN: LOTMLK.
5. Anisimov A.Yu., Grabskaya E.P. Personnel management of the organization. Moscow: YURAYT, 2025.
6. Yakushev A.A., Reznikova O.S., Verna V.V., Sevastyanova O.V., Korolenko Yu.N., Ganieva A.K., Galenko V.P., Ametova E.I. Methodological aspects of assessing the personnel potential of the organization. In the book: Human resource development based on knowledge management system in organizations. Simferopol, «Publishing House Printing House» Arial», 2019.
7. Askerov P.F., Askerov R.M. Qualitative and quantitative characteristics of human resources// Bulletin of the Russian State Agrarian Correspondence University. 2013. № 14(19). P. 136-138. EDN: SETYMH.
8. Zakalistova N.S. The current state of the country's human resources potential // Naukograd science production society. 2025. № 3. P. 12-15. EDN: JFCQFQ.
9. Kublin I.M., Ivanova N.A., Dorozhkina E.G., Andreeva T.A. Research of personnel support of an industrial enterprise in unstable market conditions // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. 2024. Vol. 21. № 5 (137). P. 148-159. DOI: 10.21686/2413-2829-2024-5-148-159.
10. Derevnina A.O. Personnel potential as the main resource of the enterprise // Economics and Society. 2020. № 9 (76). P. 164-169. EDN: FGQQBI.
11. Dozhdeva D.A. Factors of formation and development of human resources potential // Bulletin of the Academy of Management and Production. 2024. № 1. P. 40-46. EDN: FQSUCZ.
12. Romanova K.Y. The personnel potential of the organization and the features of its development in modern economic conditions / In the collection: The role of youth science in the development of the economy of the regions / Proceedings of the International Student Scientific Conference. In 2 parts. Belgorod, 2024. P. 111-117. EDN: AHTYMS.
13. Chupina I.P., Mikushina M.M. Peculiarities of personnel potential formation in market conditions // Law and management. 2024. № 12. P. 370-374. DOI: 10.24412/2224-9133-2024-12-370-374.

14. Kachalova S.M. Evaluation of the quality of the company's human resources / In the collection: Key positions and points of economic and industrial development: science and practice. Materials of the IV International Scientific and Practical Conference. Lipetsk, 2024. P. 80-85. EDN: SURFCV.
15. Grigorieva E.M. Question and answer: the SMART methodology // Economic research. 2023. № 1. P. 34-37. EDN: RGRHUA.
16. Omelianenko N.S. Methods of assessing the personnel potential of an enterprise // National Bulletin of the Republic of Crimea. 2024. № 8. P. 214-217. EDN: BVOKHS.
17. Taratukhina I.O. Characteristics of the personnel potential of the enterprise // Vector of economics. 2024. № 2 (92). P. 57-59. EDN: IEBSJC.
18. Dadaev Ya.E. Development of human resources potential of the enterprise in modern conditions // FGU Science. 2025. № 1 (37). P. 34-41. DOI: 10.36684/151-1-37-2025-34-41.
19. Kushkhova A.A. Human resource potential as the basis of economic security of the state // Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2024. № 4. P. 240-246. DOI: 10.24412/2073-0454-2024-4-240-246.
20. Zabelin A.G., Butylina M.P., Rodina E.E. Modern aspects of the development of the personnel potential of the organization // Bulletin of the Moscow University of Finance and Law MFUA. 2024. № 4. P. 128-139. DOI: 10.52210/2224669X\_2024\_4\_128.
21. Finogenova E.A. Synergetic effect: approaches to definition and classification // Bulletin of Science and Education. 2017. Vol.1. № 5(29). P. 69-72. EDN: YQPUIB.
22. Titova M.N., Senshova E.A. Organizational synergy in the context of innovative transformations and transformations // Bulletin of the St. Petersburg State University of Technology and Design. Series 3: Economic, Humanitarian and Social Sciences. 2024. № 1. P. 5-9. DOI: 10.46418/2079-8210\_2024\_1\_1.