

РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПОТЕНЦИАЛОМ СПЕЦИАЛИСТОВ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ

© 2026 Б. Н. Герасимов

Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка», г. Самара, Россия

Назначение и содержание процессного управления потенциалом специалистов является ключевым звеном деятельности экономических систем типа «организация», что и определяет актуальность их постоянного развития. Исследование понятийного аппарата у различных авторов привело к однозначному пониманию данного термина на основе обзора современной научной литературы. Однако качество материалов в этой области оставляет желать лучшего, и уровень разработок технологий управления развитием потенциала специалистов на практике целиком зависит от компетентности исполнителя. Обоснована необходимость технологизации выбранного подпроцесса управления для использования на практике. Представлена авторская технология реализации подпроцесса управления развитием потенциала специалистов организации. Разработана технология решения базовой задачи функции «организация» на уровне процедур для получения заданных результатов в социальной и экономической среде. Определен состав и содержание методов принятия решений для поддержки технологизации выбранного подпроцесса управления для повышения качества и эффективности процессного управления в рамках выбранной организации.

Ключевые слова: организация, подпроцесс управления, потенциал специалистов, технология управления, задача управления, принятие решений.

Изменение управленческой парадигмы в XXI веке привело к переориентации системы управления персоналом экономических систем типа «организация» на персонализацию сотрудников, на значимость роли каждого специалиста, его профессионализм, личностные качества, стремление к саморазвитию, талант, вовлеченность в деятельность организации.

В сложившихся условиях понятие «личность специалиста» необходимо рассматривать как некоторую отдельную категорию, которая отражает современный научный взгляд на роль, место и назначение данного термина, используемого в науке и практической деятельности в социальной и экономической среде.

Зависимость устойчивого развития организации от квалификации персонала, от уровня компетентности каждого специалиста вывела процесс развития специалистов в современных системах и процессах управления персоналом на первый план, а интеллектуализация и цифровизация экономики и человеческого капитала объясняют актуализацию данного процесса управления в социальной и экономической среде [2, 3].

Рассмотрим результаты некоторых исследований в данном направлении.

Автором работы [7] была произведена в рамках системы управления персоналом современных организаций выборка подпроцессов управления, непосредственно связанных с развитием способностей специалистов, и было определено название нового атрибута процессного управления в рамках организации: процесс управления развитием потенциала специалистов.

В работе [9] были рассмотрены особенности развития потенциала специалистов с обоснованием влияния на них сформировавшихся межличностных отношений в трудовом коллективе и деловой атмосферы, которые могут быть как позитивными, так и негативными. Было акцентировано внимание на формировании важнейших личностных качеств, значимых индивидуальных свойств и на поддержании активности мышления, деятельности и коммуникаций. Значимая роль при этом уделяется управленческому контексту всех атрибутов взаимодействия личностного роста, которое необходимо постоянно «связывать с системой обучения и переобучения персонала, направленных на формирование и поддержание профессиональных качеств всех категорий работника независимо от их должности в организации».

В работе [15] развитие потенциала специалиста связывается с такими атрибутами, как обучение, оценка персонала, его адаптация и работа с кадровым резервом. Кроме того, предлагается исходить из специфических условий образовательной среды в организации и профессиональной переподготовки сотрудников для повышения уровня производительности труда.

В работе [1] сделан акцент на содержании программы развития человеческого капитала через интенсивное обучение, где необходима цифровая трансформация корпоративного обучения персонала. Раскрываются перспективы развития индивидуального обучения и переобучения персонала в цифровой среде на базе искусственного интеллекта.

Автор работы [12] рассматривает процесс развития потенциала сотрудников как процесс изменений, в результате которого совершенствуются такие качества личности, как направленность, компетентность, адаптивность, гибкость. Объясняется это актуализацией концепции развития потенциала, «ориентированной на развитие мышления, формирование навыков самостоятельной работы с данными, творческих способностей, волевых и лидерских качеств, стрессоустойчивостью, самостоятельностью, ответственностью и надежностью».

В работе [13] предлагается использовать технику корпоративного обучения по схеме Д. Уэлча, когда сотрудники делятся на три категории. Первая категория (20%) – сотрудники энергичные, мотивированные, умеющие решать сложные задачи и брать ответственность на себя. Вторая категория (70%) – ценнейшие сотрудники для организации по умениям и по компетентности. Третья категория (10%) – ленивые сотрудники, которые не хотят, а возможно, уже и не могут работать целенаправленно, продуктивно и качественно.

В работе [10] развитие персонала рассматривается исключительно с позиции обучения персонала на рабочем месте путем использования программы Training Within Industry (обучение на производстве), в основе которой присутствуют методы производственного инструктажа и разбора конкретных ситуаций.

В работе [17] предлагается в основе формирования и поддержания управления ростом компетентности специалистов рассматривать условия, способствующие развитию личностного потенциала и способностей сотрудника. В работе даются практические рекомендации «по созданию культуры вовлеченности и роста профессионализма специалистов».

Автор работы [6] утверждает, что развиваться, познавать новое возможно лишь в случае, если человек способен переосмыслить свои старые убеждения и ценности. Основным фактором при этом является готовность индивида к постоянному развитию своих индивидуальных качеств за счет создания и поддержания в организации атмосферы постоянного стремления работников к развитию. Однако, по мнению этого же автора, именно «консерватизм и когнитивные ошибки препятствуют пересмотру отношения к известным фактам и событиям, затрудняют определение обоснованных взглядов и решений» [9].

Таким образом, процесс управления развитием потенциала специалистов не только рассматривается как деятельность, направленная на обеспечение результативности самой системы управления персоналом организации, но и ориентирована на поддержание высокого уровня профессионализма специалистов организации.

На основании проведенных исследований возникла необходимость систематизации, упорядочения управленческих и операционных преобразований и их атрибутов в рамках процессного управления в экономических системах типа «организация» [5], являющихся объектом данного исследования. Предмет исследования – подпроцесс управления развитием потенциала специалистов и технологии его реализации.

Качество исследований процессного управления развитием потенциала специалистов организации оставляет желать лучшего, особенно в сфере технологизации и детализации преобразований атрибутов данного вида деятельности (так как уровень разработок остается на усмотрение технолога, а использование методик и рекомендаций выполнения их на практике чаще всего зависит от компетентности исполнителя и уровня его компетентности).

Подпроцесс управления (ПУ) развитием потенциала специалистов – это деятельность по формированию и поддержанию высокого уровня индивидуальных качеств и свойств, осознание своего места и роли в профессиональной и общественной среде для последующего осмысления разработки новых идей, инноваций и их продвижения в социальной и экономической среде.

Направляющие, ресурсные и оценочные

атрибуты процессного управления предназначены для поддержания и продвижения системности, процессности нормативного состояния выбранного подпроцесса управления организации и возможностей его инновационного развития в обозримом будущем.

Технология реализации ПУ развитием потенциала специалистов (ПС), выполненная по работе [4], приведена на рисунке 1.



Рисунок 1 – Технология реализации ПУ развития личности специалистов в ООО «Новый Эдем» (фрагмент)

В качестве базовой организации для исследования было выбрано ООО «Новый Эдем», в котором налажено серийное про-

изводство стандартной корпусной мебели, а также изготовление специального оснащения для муниципальных, медицинских и

социокультурных учреждений, торговых точек и терминалов.

Достоверность и полнота состава и содержания атрибутов ПУ развития личности специалистов непосредственно влияет на тщательность выполнения технологии его реализации на практике, что оказывает позитивное воздействие на результативность осуществления функционального управления в экономических системах типа «организация».

Модельное представление, определяющее полный состав атрибутов технологии решения любой функциональной задачи управления (ФЗУ), оказывается недостаточно содержательным для практической реализации исполнителями. Для получения конкретных и однозначных результатов специалистами, решающими смежные ФЗУ других ПУ данного процесса управления, тем более реализующие ФЗУ других процессов управления необходимо иметь конкретный пример, который разъясняет и обосновывает очередность выполнения процедур, а также необходимость применения того или иного атрибута именно в данной процедуре.

Большое значение имеют показатели качества выполнения процедур, в т.ч. такие как достоверность и полнота данных, своевременность и трудоемкость их выполнения. Именно здесь особенно важна автоматизация, однако для этого нужна

четкая формализация атрибутов технологии на уровне постановки ФЗУ и выполнения нескольких примеров всех процедур от начала до конца.

Актуальность создания и продвижения методических материалов по технологизации управленческой деятельности будет постоянно нарастать, так как будет продолжаться унификация атрибутов деятельности для продолжения цифровизации и автоматизации операционных и управленческих задач процессной и функциональной деятельности экономических систем. Это напрямую связано с приоритетами разработок и программ для повышения производительности труда и взаимопонимания специалистов в управленческой сфере в рамках совместной деятельности [16].

Представление и обоснование состава и содержания функций управления (нормирование, планирование, организация, учет, контроль, регулирование, анализ, прогнозирование, координация) в рамках процессного управления современных организаций позволило обозначить основную структурную управленческую единицу ФЗУ [11, 14]. На рисунке 2 представлена модель подпроцесса управления развитием потенциала специалистов организации для ООО «Новый Эдем», выполненная на основе новой редакции модели управленческого цикла с учетом девяти ФЗУ.

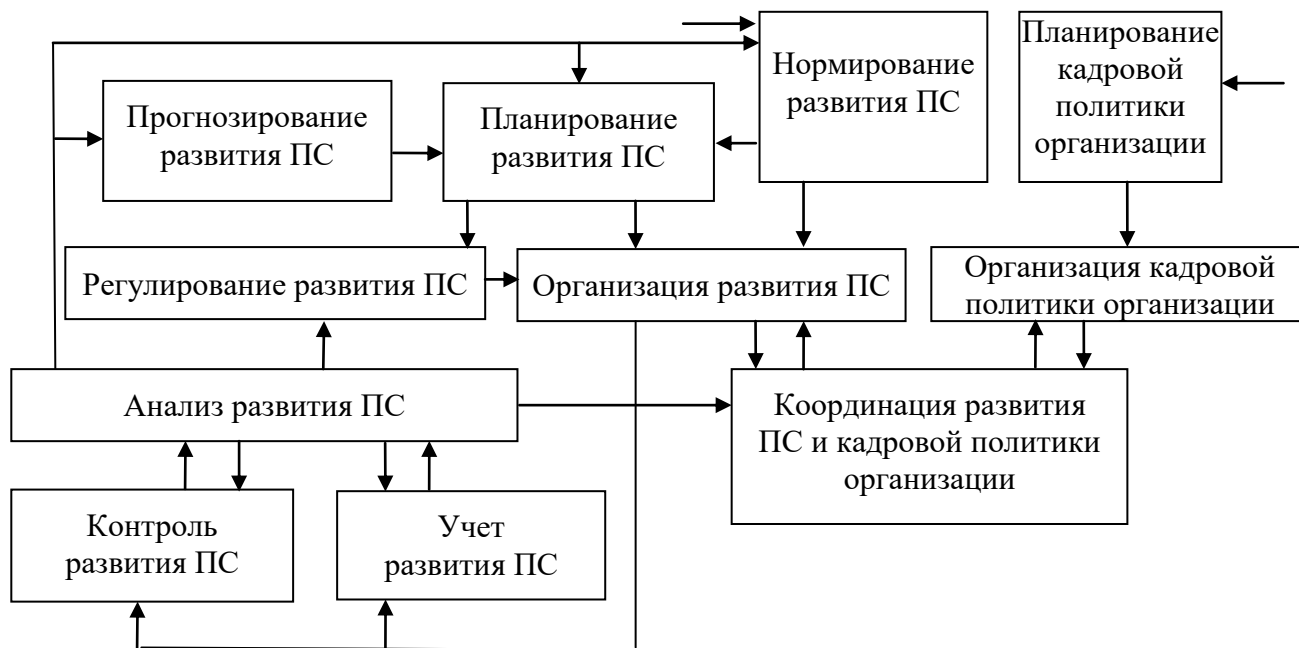


Рисунок 2 – Модель подпроцесса управления развитием потенциала специалистов ООО «Новый Эдем»

Рассмотрим содержание нескольких ключевых ФЗУ для определения их места и роли в рамках реализации управленческого цикла выбранного подпроцесса управления организации.

1. Планирование развития потенциала специалистов – это деятельность по постановке заданий формирования преобразований операционного характера и обеспечению ресурсов по повышению уровня индивидуальных свойств и качеств специалистов организации.

2. Организация развития потенциала специалистов – это деятельность, включающая установление и поддержание высокого уровня мышления, поведения и коммуникаций на основе усиления индивидуальных свойств и качеств для последующего повышения компетентности специалистов организации.

3. Анализ развития потенциала специалистов – это деятельность по установлению содержания фактических параметров уровня мышления, поведения и коммуникаций,

направленных на усиление индивидуальных свойств и качеств специалиста на основе сравнения их с заданными или ожидаемыми результатами для принятия решений по их наращиванию.

4. Координация развития потенциала специалистов и кадровой политики организации – это деятельность по установлению взаимодействия постулатов кадровой политики организации для достижения индивидуальных свойств и качеств на основе оценки фактических результатов для поддержки целесообразного соотношения уровня мышления, поведения и коммуникаций в деятельности специалистов организации.

Спроектируем технологию решения ФЗУ для рассматриваемого подпроцесса управления. В качестве объекта проектирования была выбрана ФЗУ функции «организация» в ООО «Новый Эдем». Технология решения ФЗУ «Организация развития потенциала специалистов» для базовой организации представлена в таблице 1.

Таблица 1 – Технология решения ФЗУ «Организация развития потенциала специалистов» ООО «Новый Эдем»

Входные документы	Процедуры решения	Выходные документы
1. Состав аттестационной комиссии. 2. Стратегия развития организации (новая версия). 3. Состав специалистов организации, подлежащих процедуре развития потенциала специалистов в планируемом периоде.	1. Назначение ответственных лиц для выполнения технологии решения ФЗУ «Организация развития потенциала специалистов» организации. 2. Определение модели развития ПС. 3. Подготовка приказа об утверждении модели и состава ответственных лиц для процедуры развития ПС. 4. Уточнение состава и функций членов аттестационных комиссий оценки личностного роста специалистов по профессиям. 5. Выбор методического, информационного, технического и правового обеспечения развития ПС. 6. Определение состава работников организации, подлежащих прохождению процедур развития ПС в планируемом периоде. 7. Уточнение годового плана проведения процедур развития ПС по профессиям. 8. Уточнение графиков проведения процедур развития ПС по профессиям. 9. Ознакомление специалистов с моделью и методическими материалами процедур развития их потенциала. 10. Подготовка материалов для проведения индивидуальных процедур развития ПС.	1. Персонифицированная ведомость индивидуальных показателей специалистов. 2. Ведомость индивидуальных показателей качеств потенциала специалистов

4. Годовой план проведения процедуры развития потенциала специалистов в организации по профессиям. 5. График проведения процедуры развития потенциала специалистов по профессиям. 6. Методика подготовки и проведения процедуры развития потенциала специалистов	11. Определение сроков выполнения специалистами индивидуальных процедур развития ПС. 12. Прохождение каждым специалистом процедур развития ПС. 13. Подготовка каждым специалистов материалов выполнения индивидуальных процедур личностного роста для комиссии. 14. Передача каждым специалистом материалов выполнения индивидуальных процедур личностного роста в комиссию. 15. Обсуждение членами комиссии материалов по каждому специалисту процедур развития ПС. 16. Проведение оценки членами комиссии материалов выполнения каждым специалистом процедур развития ПС. 17. Сравнение материалов выполнения индивидуальных процедур личностного роста специалиста с нормативными данными. 18. Формирование, обсуждение и принятие аттестационной комиссией протокола. 19. Оформление аттестационной комиссией протокола личностного роста по каждому специалисту. 20. Объявление содержания протокола данных личностного роста каждому специалисту. 21. Выработка и объявление рекомендаций комиссии каждому специалисту. 22. Передача материалов аттестационной комиссии по каждому специалисту в отдел кадров	
---	---	--

Аналогично была проведена разработка всех остальных технологий решения ФЗУ для обеспечения целостности реализации подпроцесса управления развитием потенциала специалистов на основе построения модели документооборота.

К основным документам данного подпроцесса управления относятся перспективные квалификационные, психофизиологические и личностные показатели специалистов, сформированные квалификационные, психофизиологические и личностные показатели специалистов, нормы квалификационных, психофизиологических и личностных показателей специалистов по профессиям, персонифицированная ведомость основных квалификационных, психофизиологических и личностных показателей специалистов, плановые мероприятия по развитию квалификационных, психофизиологических и личностных показателей потенциала специалистов.

ПУ развитием потенциала специалистов – подпроцесс сложный, многоэтапный, направленный на определение ключевых квалификационных, психофизиологических и личностных показателей специалистов, на принятие тактических и процедурных решений по развитию потенциала специалистов организации, что объясняется его тесным пересечением с подпроцессами управления организации [18].

Для своевременного выполнения технологий решения ФЗУ в рамках выбранного подпроцесса управления были определены методы принятия решений (МПР), которые представлены в виде фрагмента каталога в таблице 2.

Таблица 2 – Каталог МПР для технологий решения ФЗУ подпроцесса управления развитием потенциала специалистов ООО «Новый Эдем» (фрагмент)

МПР	Назначение	Ожидаемые результаты
1. Метод декомпозиции	Разбивка задачи на блоки для получения иерархической структуры	Возможность получения максимально адекватного решения с учетом элементов структуры
2. Метод синектики	Организация коллективной творческой деятельности на основе интуитивного мышления участников	Возможность активизации творчества для нахождения нетривиального решения на основе преодоления психологической социальной инерции
3. Метод сравнений	Поиск похожих ситуаций, имеющих в базе данных	Возможность избежать ошибки при принятии решения
4. Эмпирический метод	Сбор и фиксация фактов или событий, произошедших не по воле экспериментатора	Понимание значения событий, происшедших не по воле экспериментатора
5. Разбор конкретной ситуации	Последовательный анализ событий и фактов, предвидение ожидаемых изменений	Получение целостного представления о личностных качествах специалиста и их способности понимания содержания ситуации

Применяемые МПР должны иметь научное обоснование, количественную и качественную определенность, быть правомерными, своевременными и гибкими для реальной поддержки в реализации отдельных процедур в случае необходимости участия специалистов смежных дисциплин.

Для получения высоких результатов в интересах инновационного развития организации технология ПУ развитием потенциала специалистов должна выполняться с функционально полным составом процедур, ресурсов, критериев качества и эффективности с рациональной последовательностью при реализации.

Можно говорить о том, что проведенное исследование показало необходимость дальнейшего совершенствования методологических инструментов построения и реформирования выбранного подпроцесса управления в рамках экономических сис-

тем типа «организация».

В имеющейся научной литературе ощущается недостаток конкретных квалификационных, психофизиологических и личностных показателей специалистов, а также наблюдается почти полное отсутствие разработок и использования технологических инструментов, которые способны продвигать профессиональные задачи в практику деятельности специалистов и управленцев. Поэтому предложенная автором методология технологизации ПУ развитием потенциала специалистов организации может быть рекомендована для использования в качестве одного из основных инструментов повышения индивидуальных качеств специалиста в профессиональной и управленческой областях, что позволит сделать более эффективным результативность деятельности организации в целом.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Брюхова О. Ю., Старцева Н. Н. Обучение персонала в современной организации: ориентация на цифровизацию // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13. № 2. С. 551–566.
2. Герасимов Б. Н. Построение структуры функционального управления экономических систем // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2024. № 3. С. 4–19.
3. Герасимов Б. Н. Построение структуры и технологий управленческой деятельности экономических систем // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2024. № 4. С. 4–17.

4. Герасимов Б. Н. Менеджмент в структуре деятельности экономических систем: инновационный взгляд // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2025. № 1. С. 4–17.
5. Герасимов Б. Н. Моделирование структуры процессной деятельности экономических систем // Основы экономики, управления, права. 2024. № 2 (41). С. 45–51.
6. Грант А. Сила знания о незнании / Пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер. 2021. 269 с.
7. Карпова Т. П. Исследование и развитие процесса управления специалистами экономических систем // Журнал исследований по управлению. 2024. №. 4. С. 52–64.
8. Карпова Т. П. Построение процесса управления развитием специалистов экономических систем // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. Пенза: ПГАУ. 2022. С. 40–66.
9. Королева О. А. Влияние членов трудового коллектива на профессиональное развитие потенциала в организации // Проблемы современной науки и образования. 2018. С. 82–94.
10. Лайкер Д., Майер Д. «Талантливые сотрудники. Воспитание и обучение людей в духе дао «Toyota» / Пер. с англ. М.: Точка. 2019. 293 с.
11. Мэтьюсон Р. Ч. Управление талантами. Руководство по выращиванию сильной команды. М., 2020. 174 с.
12. Ревина М. А. Развитие потенциала сотрудников в процессе корпоративного образования // Вестник евразийской науки. Education. 2013. С. 82–94.
13. Сотникова С. И., Маслов Е. В., Абакумова Н. Н., Масалова Ю. А., Осипов В. П. Управление персоналом организации: современные технологии. М.: ИНФРА-М. 2020. 513 с.
14. Уитни Д. Команда А. Модель обучения и мотивации для профессионального роста ваших сотрудников. М.: Альпина Паблишер, 2020. 224 с.
15. Ширяева Т. Ю. Значение технологий развития персонала для повышения результативности в организации сферы услуг // Актуальные исследования. 2023. № 14 (44). С. 53–64.
16. Щур Д. Л. Профессиональные стандарты: прошлое и будущее национальной системы компетенций // Кадры организация. 2021. № 4. С. 3–15.
17. Su C.-W., Yuan X., Umar M., Lobonț O.-R. Does technological innovation bring destruction or creation to the labor market? // Technology in Society. 2022. № 2 (68). P. 101905. URL: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101905>.
18. Susskind D. A World Without Work: Technology, Automation and How We Should Respond. London: Allen Lane, 2020. 336 p. URL: <https://doi.org/10.1111/ntwe.12186>.

DEVELOPMENT OF PROCESS MANAGEMENT TECHNOLOGIES POTENTIAL OF ECONOMIC SYSTEMS SPECIALISTS

© 2026 Boris N. Gerasimov

Samara University of Public Administration
“International Market Institute”, Samara, Russia

The purpose and content of the process management of the specialists' potential is a key element in the activities of economic systems of the "organization" type, which determines the relevance for their continuous development. The study of the conceptual framework by various authors has led to an unambiguous understanding of this term based on a review of modern scientific literature. However, the quality of materials in this area leaves much to be desired, and the level of development of technologies for managing the development of the specialists' potential in practice depends entirely on the performer's competence. The author has substantiated the necessity of technologization of the selected control subprocess for practical use. The article presents the author's technology for implementing a subprocess of managing the development of the organization specialists' potential. A technology has been developed to solve the basic task of the "organization" function at the level of procedures for obtaining specified results in a social and economic environment. The composition and content of decision-making methods are defined to support the technologization of the se-

lected management subprocess to improve the quality and efficiency of process management within the selected organization.

Keywords: organization, management subprocess, potential of specialists, management technology, management task, decision-making.