

# Стратегия развития кадрового потенциала открытого акционерного общества «Российские железные дороги»

**Люханова Светлана Валерьевна**

Канд. экон. наук, доц. каф. экономики транспорта, логистики и управления качеством  
ORCID: 0009-0002-3563-4102, e-mail: svetl-05@mail.ru

**Солохина Анна Ивановна**

Студент  
ORCID: 0009-0003-4560-6380, e-mail: anna.solosolokhina@yandex.ru

Омский университет путей сообщения, г. Омск, Россия

## Аннотация

Статья посвящена исследованию понятия кадрового потенциала и его развития на примере одной из самых крупных компаний в Российской Федерации – открытого акционерного общества «Российские железные дороги» (далее – ОАО «РЖД»). В учебной и научной литературе понятие «кадровый потенциал» часто упоминается в контексте изучения конкурентоспособности предприятий различных отраслей, однако остается непонятным, из каких компонентов оно состоит и какими показателями его можно оценивать. Авторами проведен терминологический анализ понятия «кадровый потенциал», рассмотрены его составляющие: духовные, интеллектуальные (душевные), физические (материальные) ресурсы. Предложена системная классификация показателей для оценки кадрового потенциала организаций, что составляет научную новизну исследования и дополняет экономические знания в данной области. ОАО «РЖД» обладает огромным человеческим ресурсом, который оно активно развивает и анализирует (в части возраста, образования, гендерной принадлежности, категорий работников). Тем не менее исследование показало, что в стратегическом смысле и планы развития, и отчетные значения показателей кадрового потенциала очень узко отображают весь спектр выявленных данных, что нуждается в совершенствовании, особенно в текущей хозяйственно-экономической обстановке в стране. При написании статьи были использованы и проанализированы отчетные и прогнозные материалы ОАО «РЖД», имеющиеся в открытых интернет-источниках.

## Ключевые слова

Стратегия, кадровый потенциал, показатели кадрового потенциала, кадровый потенциал ОАО «РЖД», управление персоналом, оценка персонала, обучение персонала, система управления ОАО «РЖД»

**Для цитирования:** Люханова С.В., Солохина А.И. Стратегия развития кадрового потенциала открытого акционерного общества «Российские железные дороги» // Вестник университета. 2024. № 4. С. 89–99.



# Strategy for developing human resources potential of Russian Railways

**Svetlana V. Lyukhanova**

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Transport Economics, Logistics and Quality Management Department  
ORCID: 0009-0002-3563-4102, e-mail: svetl-05@mail.ru

**Anna I. Solokhina**

Student  
ORCID: 0009-0003-4560-6380, e-mail: anna.solosolokhina@yandex.ru

Omsk University of Railway Engineering, Omsk, Russia

## Abstract

The article studies the human resources potential concept and its development on the example of Russian Railways, one of the largest companies in Russia. In academic and scientific literature, the human resources potential concept is often mentioned in the context of studying the enterprises competitiveness in various industries, but it remains unclear what components it consists of and what indicators can be used to assess it. The authors have conducted a terminological analysis of the concept and considered its components such as spiritual, intellectual (mental), and physical (material) resources. A system classification of indicators for assessing the human resources potential in organizations has been proposed, which constitutes the scientific novelty of the study and complements economic knowledge in this area. Russian Railways has a huge human resource, which it actively develops and analyzes (in terms of age, education, gender, and categories of employees). Nevertheless, the research has shown that in the strategic sense both development plans and reported values of human resources potential indicators reflect the whole range of identified data very narrowly, which needs to be improved, especially in the current economic situation in the country. Reporting and forecasting materials of Russian Railways available in open Internet sources were used and analyzed when doing the research.

## Keywords

Strategy, human resources, human resources indicators, human resources potential of Russian Railways, personnel management, personnel assessment, personnel training, Russian Railways management system

**For citation:** Lyukhanova S.V., Solokhina A.I. (2024) Strategy for developing human resources potential of Russian Railways. *Vestnik universiteta*, no. 4, pp. 89–99.



## ВВЕДЕНИЕ

Специфика экономики регионов Российской Федерации (далее – РФ, Россия) характеризуется их ресурсо-ориентированностью. Повышение эффективности развития ресурсо-ориентированной экономики происходит в основном за счет роста качества технологий управления ресурсами, частью которых являются кадровые ресурсы [1].

Открытое акционерное общество «Российские железные дороги» (далее – ОАО «РЖД») – это крупнейшая компания в России, играющая ключевую роль в экономике и развитии страны, особенно в данный исторический период времени с его многочисленными вызовами: радикальными переменами в товародвижении, наличием ограничений в торговле, сложностями в выстраивании деловых взаимоотношений, отвлечением финансовых и человеческих ресурсов на оборонную сферу народного хозяйства страны.

Успех деятельности любой компании обусловлен высококвалифицированными и мотивированными сотрудниками и общим стратегическим кадровым потенциалом компании. Понятие «кадровый потенциал» исследуется многими авторами и в общем смысле, и в приложении к различным отраслям деятельности: электронной промышленности, торговле, сфере услуг, сфере информационных технологий (далее – ИТ), однако системное представление показателей оценки кадрового потенциала отсутствует в литературе. Кроме того, на сегодняшний день нет подробного рассмотрения аспектов стратегии развития кадрового потенциала на ОАО «РЖД» как самой крупнейшей транспортной компании России. Эти пробелы обусловили постановку целей настоящего исследования, которые заключаются в анализе существующих точек зрения и формулировке понятия «кадровый потенциал», разработке системы показателей для его оценки и анализе стратегии развития кадрового потенциала ОАО «РЖД».

## ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Существует несколько точек зрения на понимание кадрового потенциала. Некоторые исследователи считают, что он связан с наличием у компании высококвалифицированных специалистов, обладающих необходимыми знаниями и навыками. Другие утверждают, что кадровый потенциал зависит от способности компании привлекать и удерживать талантливых сотрудников.

Под кадровым потенциалом С.А. Савина и ряд авторов понимают персонал организации, который обладает определенными компетенциями, знаниями, умениями, творческими и другими способностями, определенными личными качествами, работоспособностью, возможностями и задатками, необходимыми для успешной деятельности [2].

По мнению Н.И. Курицыной, кадровый потенциал определяется как совокупность возможностей людей, которые заняты в определенной организации и решают конкретные задачи. Он состоит из тех функций, которые работник исполняет как профессионал в силу своих знаний и опыта, и содержит собственные навыки, мотивацию и энергию, которыми наделены человеческие существа и которые применяются в течение периода времени для достижения целей фирмы [3].

К.Г. Кречетников считает, что «кадровый потенциал» – это совокупность физических и духовных качеств человека, определяющих возможность и границы участия в трудовой деятельности, способность достигать определенных результатов, а также совершенствоваться в процессе труда [4].

Под кадровым потенциалом подразумеваются профессионально подготовленные ресурсы общества, способные участвовать в различных дифференцированных видах деятельности и включающие природный, личностный, когнитивный, эмоциональный потенциал, профессиональную компетентность и способность к обмену идеями, знаниями, а также обладающие суммой навыков и умений, которые могут быть использованы управленческим персоналом для достижения целей и задач организации [5].

В этимологическом значении термин «потенциал» происходит от латинского *potentia*, что означает «мощь», «сила», «возможность» [6]. В Большой советской энциклопедии дается определение термина «потенциал» как «... средства, запасы, источники, имеющиеся в наличии и могущие быть мобилизованы, приведены в действие, использованы для достижения определенных целей, осуществления плана; решения какой-либо задачи; возможности отдельного лица, общества, государства в определенной области»<sup>1</sup>.

По отношению к человеку понятие «потенциал» означает силу, мощь, запасы, ресурсы, существующие в человеке от природы либо приобретенные, но еще не в полной мере реализованные, не приведенные в действие.

<sup>1</sup> Большая советская энциклопедия. Режим доступа: <http://bse.uaio.ru/BSE/bse30.htm> (дата обращения: 04.02.2024).

Возникают вопросы – о каких ресурсах, силе и запасах идет речь и чем обладает человек. Триединная сущность личности позволяет говорить о духовных, интеллектуальных (душевных), физических (материальных) ресурсах.

Величина, сила и мощь духовных ресурсов определяется его вероисповеданием и, как следствие, прочностью ценностей, моральных качеств и других составляющих культуры человека. Этот вид ресурса является основой и фундаментом для остальных видов.

Интеллектуальные ресурсы человека подразумевают совокупность всего, что составляет человеческий интеллект, а именно:

- способность воспринимать, накапливать, обрабатывать, отсеивать, организовывать, упорядочивать, анализировать информацию и использовать ее в своей деятельности;
- способность устанавливать прямые и обратные связи с внешней средой и адаптироваться к ее изменениям;
- способность обучаться на своем и чужом опыте;
- способность предвидеть, прогнозировать будущие тенденции, события и строить свое поведение на основе этих прогнозов;
- способность планировать свои действия [7].

Интеллектуальные ресурсы проявляются в количестве, уровне образования, степени социальности (контактности) личности, адаптивности, гибкости, планомерности и логичности действий человека.

Кроме того, душевные силы человека определяются складом и характеристиками его мыслительной деятельности, такими как скорость мышления, широта (ограниченность), глубина (поверхностность), критичность. Запасы душевных сил выражаются во времени понимания сути вещей, общей эрудиции, глубине познания смыслов, умении различить достоверную информацию (правду) от недостоверной (лжи).

Ресурсы души человека включают также его чувственно-эмоциональные и волевые качества: дисциплинированность, целеустремленность, самостоятельность, настойчивость, смелость, стойкость, решительность, инициативность, возбудимость, эмоциональную зрелость, способность противостоять негативным чувствам, стрессоустойчивость, выдержку и самообладание: «...Владеющий собою лучше завоевателя города» [8].

Данные ресурсы проявляются в конкретных действиях:

- неукоснительном соблюдении графика работы и отсутствии опозданий;
- своевременном исполнении функциональных обязанностей;
- достижении положительных результатов в работе;
- способности разумно рисковать и не ошибаться;
- способности выдерживать значительные психологические нагрузки;
- своевременном принятии и реализации нужных решений;
- активности в решении проблем и задач;
- умении контролировать свои эмоции;
- способности выдерживать несправедливое отношение, агрессию, оскорбления, игнорирование, непонимание;
- способности побеждать слабости и превращать их в силу, реализуя как дополнительные возможности.

Физические ресурсы представляют в прямом смысле физическую силу человеческого тела, данного ему от рождения, а также финансовые и приобретенные в течение жизни имущественные и другие материальные запасы. Физические силы личности определяют уровень ее здоровья и влияют на выбор ею того или иного вида профессии и труда (умственного, физического, их сочетания). Можно заметить, что состояние физического здоровья оказывает влияние и на душевное состояние людей (эмоционально-чувственную сферу).

Вышеперечисленные качества можно разделить на группы: психофизиологические, социально-демографические, профессиональные (квалификационные), интеллектуально-волевые, ценностные, эффектообразующие (факторы результатов) (табл. 1)<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> Мяло Д. Кадровый потенциал организации: как работать над эффективностью персонала. Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/65688-qqq-15-m9-kadrovyi-potentsial-organizatsii> (дата обращения: 04.02.2024).

Таблица 1

## Показатели кадрового потенциала

| Группа качеств            | Примеры показателей                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Методы оценки                                                                                                                                    |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Психофизиологические      | Состояние здоровья<br>Наличие медицинских противопоказаний<br>Нервная возбудимость<br>Эмоциональная устойчивость;<br>Позитивный настрой<br>Стрессоустойчивость<br>Уровень самообладания                                                                                                                                                                                       | Медицинское обследование<br>Тесты на контроль эмоций, стрессоустойчивость<br>Метод критического инцидента                                        |
| Социально-демографические | Пол<br>Возраст<br>Национальность<br>Семейное положение<br>Коммуникабельность                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Биографический<br>Тест на коммуникабельность<br>Деловая игра                                                                                     |
| Квалификационные          | Уровень образования<br>Направленность и профиль образования<br>Способность к творчеству<br>Уровень владения компетенциями<br>Степень ответственности<br>Опыт<br>Знания<br>Навыки                                                                                                                                                                                              | Анализ документов<br>Тесты на креативность<br>Аттестация<br>Психологическое тестирование<br>Личное интервью<br>Ассесмент-центр<br>«360 градусов» |
| Интеллектуально-волевые   | Дисциплинированность<br>Целеустремленность<br>Самостоятельность<br>Настойчивость<br>Риско-ориентированность<br>Выносливость<br>Решительность<br>Инициативность<br>Умение работать с массивами информации<br>Степень адаптивности<br>Уровень обучаемости<br>Прогностические способности<br>Скорость мышления<br>Эрудиция<br>Критичность ума<br>Умение планировать деятельность | Психологическое тестирование<br>Личное интервью<br>Деловая игра                                                                                  |
| Ценностные                | Наличие (отсутствие) конфессиональной принадлежности<br>Отношение к ценностям, провозглашенным и принятым в РФ<br>Участие в благотворительных мероприятиях; восприятие критики<br>Реакция на внешнюю агрессию, несправедливость<br>Этика поведения                                                                                                                            | Наличие духовного образования (самообразования)<br>Психологическое тестирование<br>Личная беседа                                                 |

| Группа качеств    | Примеры показателей                                                                                                                                                                                                                                                           | Методы оценки                                                                                                                                                                       |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Эффектообразующие | Умение достигать результата<br>Производительность труда<br>Удовлетворенность трудом<br>Текучесть кадров<br>Способность рационально распоряжаться временем, успевать<br>Способность преодолевать трудности на пути достижения целей<br>Умение правильно расставлять приоритеты | Анализ имеющихся результатов деятельности (по резюме, трудовой книжке)<br>Анализ индивидуальных отчетов<br>Личная беседа<br>Анализ биографических данных<br>Анализ отчетов по труду |

Составлено авторами по материалам исследования

Обобщая перечисленные мнения, можно сформулировать следующее определение понятия «кадровый потенциал» – это совокупность различных качеств персонала, в том числе пока не реализованных, востребованных в конкретных условиях, определяющих его трудоспособность и являющихся необходимыми для успешной деятельности организации по достижению ее целей.

**ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА  
ОАО «РЖД»**

Кадровый потенциал компании является ее конкурентным преимуществом на рынке. Как уже упоминалось ранее, ОАО «РЖД» является одной из самых крупных компаний в России и в мире. Система управления человеческим капиталом организации основывается на 7 базовых принципах:

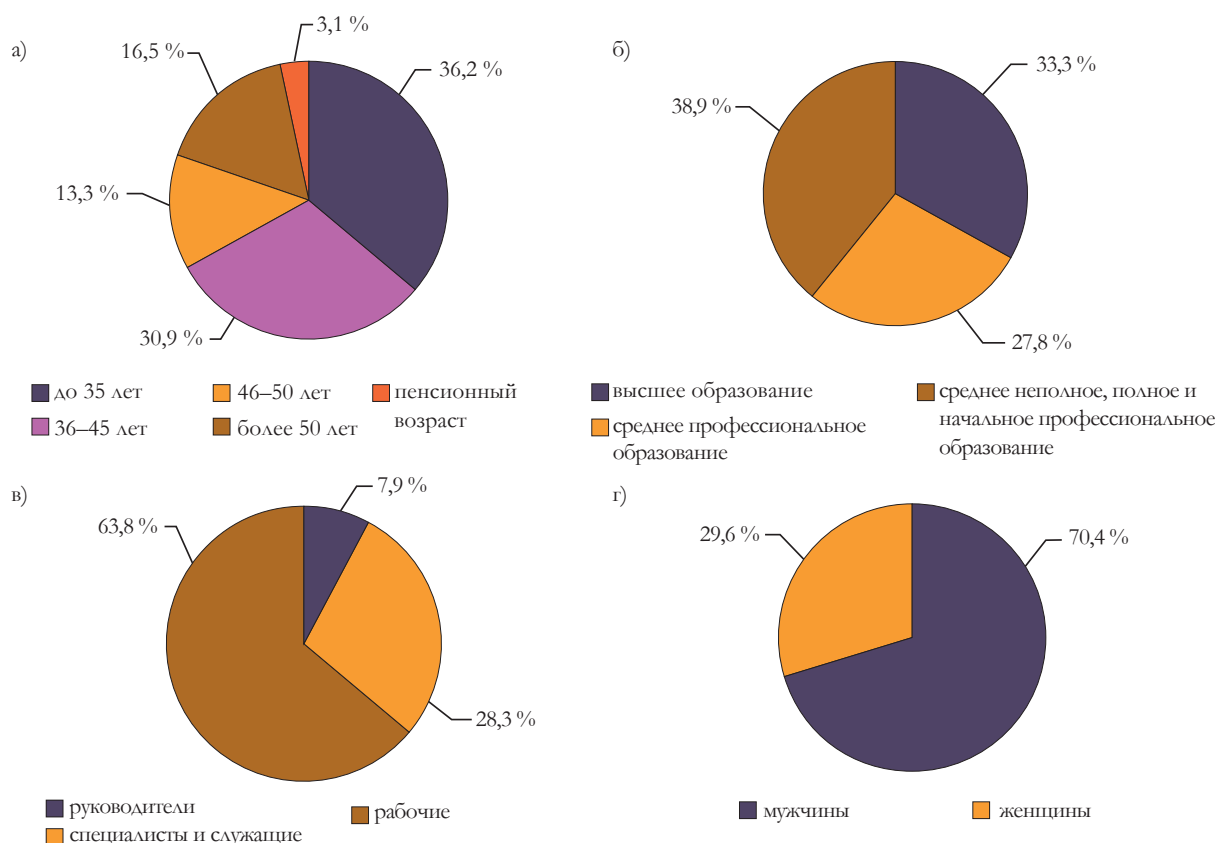
- 1) учет интересов: работников, бизнес-подразделений Компании и государства;
- 2) обратная связь: постоянный мониторинг обратной связи от работников и бизнес-подразделений;
- 3) оперативность: оперативное реагирование на запросы бизнес-подразделений Компании и вызовы внешней среды;
- 4) проактивность: предоставление работникам проактивных сервисов;
- 5) вовлеченность: вовлечение всех руководителей в процессы управления персоналом;
- 6) инновативность: использование современных технологий и практик;
- 7) цифровизация: максимальная цифровизация рутинных операций и повышение эффективности процессов.

В 2022 г. списочная численность работников ОАО «РЖД» составила 701,2 тыс. чел.. доля молодых работников до 35 лет – 36,2 %, или 253,834 тыс. чел., 63,1 % – доля работников старше 35 лет, или 447,365 тыс. чел. Это соответствует целевым параметрам, установленным Программой развития человеческого капитала ОАО «РЖД» на период до 2025 г. (рис. 1).

Примерно треть работников (33,3 %, или 233,5 тыс. чел.) имеют высшее образование, 27,8 % (194,933 тыс. чел.) – среднее профессиональное, 38,9 % (272,767 тыс. чел.) – среднее (полное, неполное) и начальное профессиональное. Наличие сотрудников с высшим образованием может указывать на высокий уровень квалификации и профессиональной подготовки в компании, что в свою очередь может положительно сказываться на ее эффективности. По количественному составу большую часть работников составляют рабочие, хотя специалистов и служащих также достаточно. Доля руководителей на предприятии составляет 7,9 %. По гендерному составу на ОАО «РЖД» преобладает мужской пол<sup>3</sup>.

Можно отметить, что из всей совокупности показателей кадрового потенциала, приведенных в табл. 1, ОАО «РЖД» учитывает, оценивает и обобщает частично социально-демографические (пол, возраст), частично физиологические (состояние здоровья) и в большей мере квалификационные и эффектообразующие показатели, активно прогнозируя и развивая последние. Интеллектуально-волевым и ценностным показателям в стратегии развития должное внимание не уделяется. В сегодняшней непростой геополитической и экономической обстановке в мире это является упущением. Именно ценности личности определяют ее решения и трудовое поведение, а интеллектуально-волевые качества обуславливают стабильные и высокие результаты.

<sup>3</sup> Годовой отчет ОАО «РЖД» за 2022 г. Режим доступа: <https://www.e-disclosure.ru/portal/files.aspx?id=4543&type=2> (дата обращения: 04.02.2024).



Составлено авторами по материалам источника<sup>4</sup>

Рис. 1. Состав персонала ОАО «РЖД» на 2022 г.

Анализ документации по системе единых корпоративных требований к сотрудникам ОАО «РЖД» показывает, что в компании существуют методики для исследования упомянутых качеств. Так, для диагностики психологических и личностно-деловых качеств сотрудников используется тест «Бизнес-Профиль РЖД», а с помощью теста «Бизнес IQ» изучаются интеллектуальный потенциал работника и его способность работать с информацией<sup>5</sup>.

Согласно долгосрочной программе развития ОАО «РЖД», списочная численность работников холдинга к 2025 г. должна составить 848,4 тыс. чел., в том числе открытого акционерного общества «Российские железные дороги» – 709 тыс. чел. Однако на 2021 г. эта численность уже была ниже прогноза. Снижение численности работников планировалось проводить с учетом естественного оттока персонала, перераспределения трудовых ресурсов внутри ОАО «РЖД» и переобучения новым профессиям, а также с учетом синхронизации трудоустройства работников на рынке труда с центрами занятости субъектов РФ. Исходя из параметров Программы и естественного оттока персонала (выход на пенсию, увольнение по собственному желанию) до 2025 г. прогнозируется ежегодное привлечение до 65–75 тыс. чел. с учетом привлечения с рынка труда подготовленных специалистов с соответствующим уровнем образования и квалификации. Такой подход является конкурентным преимуществом организации как работодателя и элементом социальной ответственности, так как ОАО «РЖД» обучает и гарантирует место работы после прохождения обучения.

Принимая во внимание изменения технологий и цифровизацию процессов в перспективе до 2025 г., возникают потребность в новых профессиональных квалификациях, профессиях и должностях и необходимость актуализации трудовых функций: ИТ-специалисты, машинисты, дистанционно контролирующая подвижной состав, операторы летательных аппаратов диагностики инфраструктуры, руководители, рабочие и специалисты по строительству и эксплуатации инфраструктуры высокоскоростных

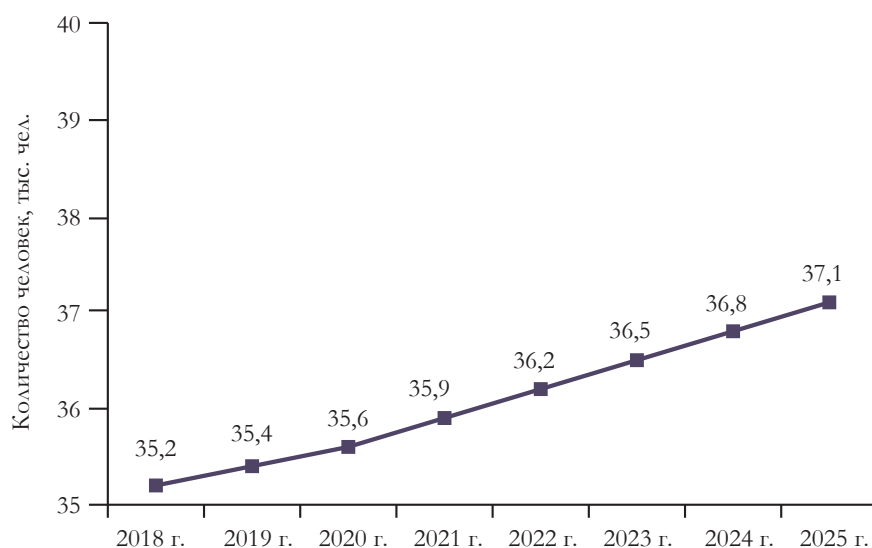
<sup>4</sup> Мяло Д. Кадровый потенциал организации: как работать над эффективностью персонала. Режим доступа: <https://www.hr-director.ru/article/65688-qqq-15-m9-kadrovyy-potentsial-organizatsii> (дата обращения: 04.02.2024).

<sup>5</sup> Открытое акционерное общество «Российские железные дороги». Распоряжение от 24 марта 2014 г. № 735р «Об утверждении методических рекомендаций по применению методов оценки работников в ОАО «РЖД»». <https://jd-doc.ru/2014/mart-2014/14021-rasporyazhenie-oao-rzhd-ot-24-03-2014-p-735r> (дата обращения: 04.02.2024).

линий и подвижного состава и др. Для развития цифрового сознания сотрудников требуются постоянное обучение и развитие навыков, что может быть достигнуто через профессиональное обучение, самообразование и участие в проектах, связанных с цифровой трансформацией [9]. В связи с модернизацией технологий производственных процессов и внедрением инноваций одними из приоритетных направлений работы до 2025 г. являются переход на систему профессиональных квалификаций и дальнейшая разработка профессиональных стандартов.

Компания намерена совершенствовать политику мотивации персонала, целевой ориентир – обеспечение соотношения заработной платы на уровне 1,35 к общероссийскому уровню. ОАО «РЖД» будет постоянно осуществлять мониторинг ситуации и обеспечивать необходимый уровень конкурентоспособности, в том числе исходя из параметров уровня заработных плат в стране.

К прогнозным показателям кадровой политики в социальной сфере в ОАО «РЖД» относят потребности в персонале, в частности в категории инженерно-технических работников, количество целевиков, для которых компания оплачивает обучение, ожидая, что они займут свои запланированные рабочие места по окончании вуза, количество обученных работников ОАО «РЖД» (рис. 2)<sup>6</sup>.



Составлено авторами по материалам источника<sup>7</sup>

Рис. 2. Прогнозные показатели потребности в инженерно-технических работниках для реализации мероприятий ОАО «РЖД»

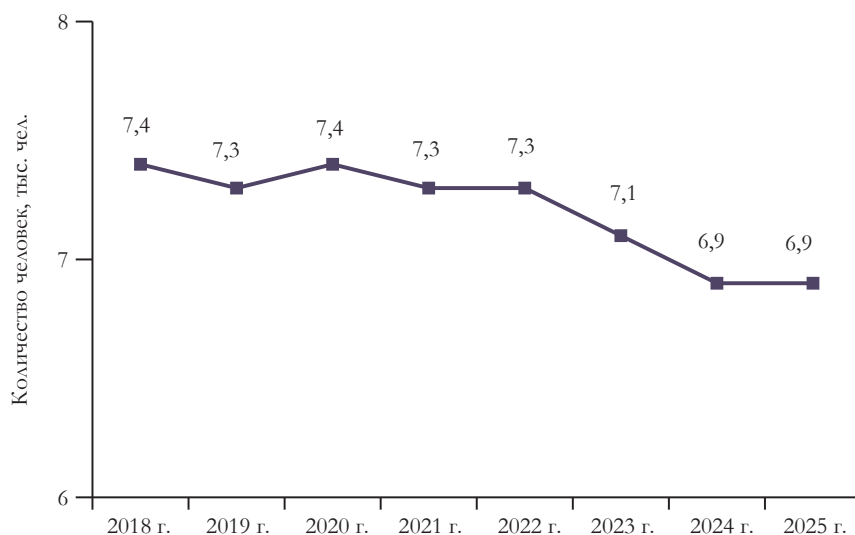
По отчетным данным на конец 2022 г. показатели укомплектованности штата и текучести персонала выполнены в пределах установленных целевых значений и составили: укомплектованность штата – 100,8 %, текучесть персонала – 6,3 %.

В 2022 г. в филиалах ОАО «РЖД» разработаны и утверждены программы, направленные на повышение удовлетворенности персонала условиями труда и работой в компании. Рост производительности труда по перевозочным видам деятельности составил 102,8 %, что на 5 п.п. выше темпа роста производительности по стране (97,6 %) и соответствует задачам, поставленным руководством страны. Это позволило сократить отставание, сложившееся в 2020 г. по данному показателю в условиях пандемии COVID-91.

Компания проводит комплекс мероприятий, направленных на непрерывное обучение, мотивацию, сохранение здоровья работников и социальной стабильности. Стратегические цели включают повышение эффективности деятельности и вовлеченности сотрудников в достижение корпоративных задач, постоянное развитие персонала и переход к обучающейся организации, обеспечение благополучия сотрудников во внепроизводственной среде и реализацию эффективной молодежной политики (рис. 3).

<sup>6</sup> Распоряжение Правительства Российской Федерации от 19 марта 2019 г. № 466-р «Долгосрочная программа развития открытого акционерного общества «Российские железные дороги» до 2025 г.». Режим доступа: <http://government.ru/docs/36094/> (дата обращения: 04.02.2024).

<sup>7</sup> Открытое акционерное общество «Российские железные дороги». Распоряжение от 24 марта 2014 г. № 735р «Об утверждении методических рекомендаций по применению методов оценки работников в ОАО «РЖД»». <https://jd-doc.ru/2014/mart-2014/14021-rasporyazhenie-oao-rzhd-ot-24-03-2014-n-735r> (дата обращения: 04.02.2024).

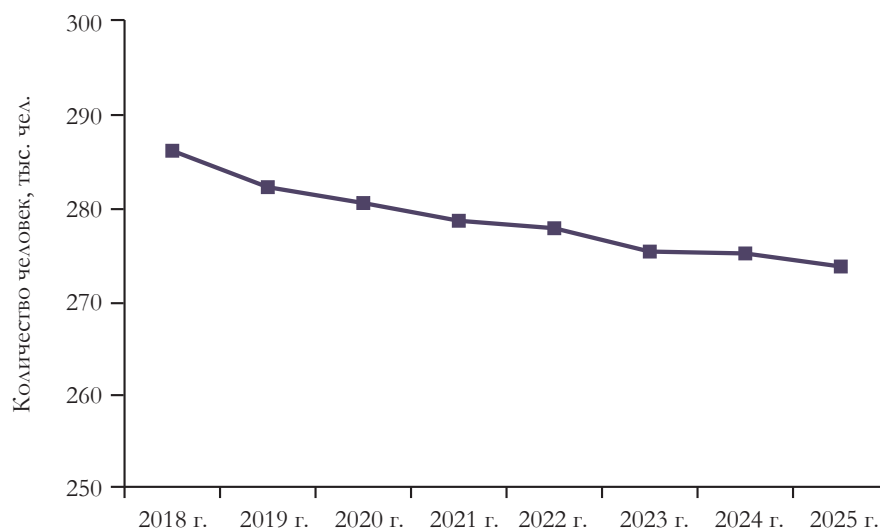


Составлено авторами по материалам источника<sup>8</sup>

Рис. 3. Целевой прием молодежи в вузы железнодорожного транспорта

Привлечение и развитие талантливых специалистов — одна из основных задач ОАО «РЖД». Компания реализует обширные программы обучения и повышения квалификации для своих сотрудников. Например, в рамках программы «Молодежь ОАО «РЖД»» ежегодно обучаются более 10 тыс. молодых специалистов.

Кроме того, ОАО «РЖД» предоставляет возможность получения дополнительного образования и повышения квалификации за счет компании (рис. 4).



Составлено авторами по материалам источника<sup>9</sup>

Рис. 4. Обучение работников ОАО «РЖД»

Каждому сотруднику ОАО «РЖД» доступна возможность составления индивидуального плана развития, который учитывается при планировании обучения на следующий год. Также предусмотрены самостоятельное прохождение обучения в системе дистанционного обучения ОАО «РЖД» и участие в открытых мастер-классах преподавателей корпоративного университета на актуальные тематики, включая возможность выступления в роли спикера. Вся компания функционирует как единая система непрерывного развития и обучения персонала — от линейных сотрудников до топ-менеджмента.

<sup>8</sup> Открытое акционерное общество «Российские железные дороги». Распоряжение от 24 марта 2014 г. №735р «Об утверждении методических рекомендаций по применению методов оценки работников в ОАО «РЖД»». <https://jd-doc.ru/2014/mart-2014/14021-rasporyazhenie-oao-rzhd-ot-24-03-2014-p-735r> (дата обращения: 04.02.2024).

<sup>9</sup> Там же.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кадровый потенциал как совокупность пока не задействованных качеств, активизирующихся при создании определенных условий, среди прочих факторов определяет успех деятельности любой компании на рынке. Для его оценки можно использовать множество показателей, разделенных на группы и помогающих выявить психофизиологические, социально-демографические, квалификационные, интеллектуальные, ценностные, эффектообразующие резервы сотрудников.

Для компании ОАО «РЖД» персонал является важнейшим стратегическим активом и ее конкурентным преимуществом. Для работы с кадровым потенциалом выстроена целая современная система, однако при учете и оценке данного коэффициента компания ОАО «РЖД» использует лишь часть показателей: возраст, уровень образования, производительность труда, текучесть и др., что, на наш взгляд, является недоработкой и нуждается в совершенствовании.

Как крупнейший российский работодатель организация проводит активную кадровую и социальную политику, стремясь обеспечить конкурентоспособный уровень заработной платы работникам при опережающем росте производительности труда, предоставить современный социальный пакет и услуги в области охраны здоровья своих сотрудников, предоставить каждому работнику возможность дистанционно обучаться. Компания планирует наращивать количество инженерно-технических работников. Вместе с тем прогнозы показывают, что ОАО «РЖД» планирует снижать количество обучаемых и целевой прием молодежи в железнодорожные вузы; снижается и фактическая численность персонала.

## Список литературы

1. Аврамчикова Н.Т., Иванов Д.С. Ресурсный потенциал региона: структура и эффективность использования. *E-Management*. 2022;4(5):54–63. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2022-5-4-54-63>
2. Савина С.А., Гапоненко Ю.В., Попов М.Г. Кадровый потенциал как фактор обеспечения конкурентоспособного развития организации ИТ-сферы. *Экономика, предпринимательство и право*. 2023;12(13):5467–5480. <http://doi.org/10.18334/epp.13.12.119647>
3. Курицына Н.И. Кадровый потенциал как конкурентное преимущество организации. *Экономические исследования и разработки: научно-исследовательский электронный журнал*. 2020;2.
4. Ибрагимов У.Ф., Юмадилов Р.Р. Кадровый потенциал организации. *Аллея науки*. 2018;5(21):322–324.
5. Морозова Е.А., Голубицкая Л.В., Кочнева О.П. Кадровый потенциал региональной системы образования: понятие и подходы к оценке. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2023;1(8):103–111. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2023-8-1-103-111>
6. Васюкова И.А. Словарь иностранных слов: около 5000 слов. М.: АСТ; 2005. 990 с.
7. Люханова С.В. Принятие управленческих решений: учебное пособие. М.: Директ-Медиа; 2021. 144 с.
8. *Российское библейское общество*. Библия: книги священного писания Ветхого и Нового Завета канонические в русском переводе с параллельными местами и приложением. М.: Российское библейское общество; 2011. 1231 с.
9. Акперов И.Г., Мартынов Б.В., Прокопенко Е.С. Цифровое сознание как фактор формирования человеческого капитала в реинтеграционных процессах. *E-Management*. 2023;3(6):32–38. <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2023-6-3-32-38>

## References

1. Avramchikova N.T., Ivanov D.S. Resource potential of the region: structure and efficiency of use. *E-Management*. 2022;4(5):54–63. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2022-5-4-54-63>
2. Savina S.A., Gaponenko YU.V., Popov M.G. State of internal talent as a competitive development factor for IT organizations. *Ekonomika, predprinimatelstvo i pravo*. 2023;12(13):5467–5480. (In Russian). <http://doi.org/10.18334/epp.13.12.119647>
3. Kuritsyna N.I. Human resources potential as a competitive advantage of the organization. *Economic Development Research Journal*. 2020;2. (In Russian).
4. Ibragimov U.F., Yumadilov R.R. Organizational capacity. *Alley of Science*. 2018;5(21):322–324. (In Russian).
5. Morozova E.A., Golubitskaya L.V., Kochneva O.P. Staff potential of the regional education system: the concept and evaluation methods. *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*. 2023;1(8):103–111. (In Russian). <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2023-8-1-103-111>

6. *Vasyukova L.A.* Dictionary of Foreign Words: about 5000 words. Moscow: AST; 2005. 990 p. (In Russian).
7. *Lyukhanova S.V.* Management decision-making. Moscow: Direct-Media; 2021. 144 p. (In Russian).
8. *Russian Bible Society.* The Bible: Canonical Books of the Holy Scriptures of the Old and New Testament in Russian translation with parallel passages and appendix. Moscow: Russian Bible Society; 2011. 1231 p. (In Russian).
9. *Akperov I.G., Martynov B.V., Prokopenko E.S.* Digital consciousness as a factor of human capital formation in integration processes. *E-Management.* 2023;3(6):32–38. (In Russian). <https://doi.org/10.26425/2658-3445-2023-6-3-32-38>