

## ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК СКЛАДОВА ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розглянуто теоретичні і практичні аспекти взаємозв'язку цілеспрямованих факторів формування кадрового потенціалу з обґрунтуванням напрямів покращення кадрової політики та ефективності підприємства. Визначено функціональну здатність кадрового потенціалу до генерації напрямів кадрової політики, яка характеризує сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму розробки цілей і завдань, спрямованих на набір та розстановку керівників, спеціалістів та виконавців виробничих структур. Запропоновано фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, які опосередковано та безпосередньо впливають на формування кадрового потенціалу підприємства. Доведено, що кадрова політика на підприємстві формує і забезпечує сталий розвиток кадрового потенціалу підприємства, визначає потреби, залучення і розвиток персоналу. Обґрунтовано, що для перетворення кадрових ресурсів в капітал, необхідна високоефективна стратегія кадрової системи, яка б дозволила забезпечити відповідність практики добору та кар'єрного просування фахівців відповідно потребам у відношенні до рівня їх компетенції, професійного рівня для реалізації цілей підприємства.

The theoretical and practical aspects of the interrelation of purposeful factors of formation of personnel potential with the substantiation of directions of improvement of personnel policy and efficiency of the enterprise are considered in the article. The potentials of staff skills and their ability to work in quantitative and qualitative terms are substantiated. Functional capacity of personnel potential to generate directions of personnel policy is defined, which characterizes a set of principles, methods, forms of organizational mechanism of development of goals and tasks aimed at recruiting and setting managers, specialists and executors of production structures. The factors of external and internal environment which indirectly and directly influence on formation of personnel potential of the enterprise are offered. It is proved that the personnel policy of the enterprise is the general system of personnel management, which is developed in the future on the basis of technical, technological, organizational, features of the development of the production process, because it depends on them how many employees and with what characteristics to attract. Personnel policy at the enterprise shapes and ensures the sustainable development of the personnel potential of the enterprise, defines the needs, involvement and development of staff. Creating a unique combination of professional abilities that provide high-competitiveness human resources contributes to the reduction of time lost, the rational use and improvement of modes of work and rest. It is substantiated that the transformation of human resources into capital requires a highly effective human resources strategy, which would allow to ensure that the practice of selection and career advancement of specialists corresponds to the needs in terms of their competence, professional level to achieve the goals of the enterprise.

**Ключові слова:** кадри, потенціал, оцінка, кадровий потенціал, мотивація, підприємство  
**Keywords:** personnel, potential, evaluation, personnel potential, motivation, enterprise.

**Постановка проблеми.** Взаємозв'язок кількісних та якісних показників діяльності підприємства залежить від майстерності та здібностей кадрів, сукупність яких відображено в кадровому потенціалі. Але низький рівень народжуваності і високий рівень смертності молодого покоління зменшує демографічну осно-

ву майбутнього кадрового потенціалу. Існує проблема зниження рівня здоров'я та працездатності населення, зниження якості освітньо-професійної підготовки кадрів її структурної невідповідності потребам виробництва. Внаслідок цього виникають втрати людського капіталу, що негативно позначаються на можливостях економічного зростання. Тому, формування кадрового потенціалу є одним з найважливіших складових покращення виробничої та підприємницької діяльності, як на внутрішньому, так і на міжнародному рівні, який здатний забезпечити відчутні переваги в конкурентній боротьбі. Чим вище рівень кадрового потенціалу з позицій сукупності його професійних знань, здібностей, навичок і мотивів до праці, тим ефективніше працює підприємство. Тому не викликає сумніву той факт, що пріоритетним напрямом вивчення процесу формування та розвитку виробництва підприємства має стати розвиток його кадрової складової.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема сутності кадрового потенціалу та його оцінки приділяється багато уваги в наукових працях як іноземних фахівців: Г. Десслер, І. Джаїн, Р. Марр, Г. Мартин, Е. Мейо, К., Мацусита, А. Моріта, М. Мескон, Д. Сульє, Ф. Тейлор, С. Хетрик, А. Файоль, Ю. Одегов, А. Ілларіонов, С. Шекшня та інші. Теоретичні аспекти визначення поняття кадрового потенціалу, межі його застосування дістали значного розвитку в роботах вітчизняних вчених: Т. Балановської, О. Бугуцького, Г. Дмитренка, Г. Купалова, В. Онікієнк, О. Федоніна, А. Шегли, Г. Щокіна на інших. Однак, теоретичні поняття сутності та оцінки кадрового потенціалу потребує більш детального вивчення і розробки певних рекомендацій щодо факторів розвитку кадрового потенціалу, які знаходять широке застосування у практичній діяльності підприємств.

**Метою дослідження** є теоретичні і практичні аспекти взаємозв'язку цілеспрямованих факторів формування кадрового потенціалу з обґрунтуванням напрямів покращення кадрової політики та ефективності підприємства.

**Виклад основних результатів.** Серед важливих причин, що обумовили ускладнення відтворювального процесу кадрового потенціалу підприємств України і негативно вплинули на структуру зайнятості та якість робочої сили є незадо-

вільна структурна перебудова економіки країни. Підприємства майже втратили контроль за станом розвитку свого кадрового потенціалу та процесами його формування. Так, падіння обсягів виробництва, криза неплатежів, затримки у виплаті заробітної плати та її низький рівень обумовили погіршення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їх морального, мотиваційного й творчого потенціалів, що, в свою чергу, перешкодило проведенню реструктуризації виробництва, впровадженню новітніх технологій та виробництву конкурентоспроможної продукції. Крім того, помилки в процесі управління персоналом призвели до серйозних витрат часу, фінансових проблем, що спричинило зниження конкурентоспроможності, а іноді й загибель підприємств. Класична школа менеджменту вчить, що необхідними умовами забезпечення успішної роботи компанії є вдале формулювання системи її цілей, чітке доведення їх до кожного працівника, мотивація персоналу на основі оцінки внеску кожного працівника в досягнення поставлених цілей. Тільки знаючи, що спонукає людину до діяльності, які мотиви лежать в основі її праці, можна розробити ефективну систему форм і методів управління її поведінкою [4, с. 54].

Ефективність підприємства визначається в першу чергу не продуктивністю обладнання, а продуктивністю його співробітників. Тому, кадровий потенціал – це основне багатство підприємства, а його формуванню повинно приділятися значна увага, бо від цього безпосередньо залежатиме конкурентоспроможність підприємства і економічний ефект інвестицій в його діяльність. Вплив на формування кадрового потенціалу (по відношенню до самого підприємству) чинників зовнішнього і внутрішнього середовища інноваційного розвитку обумовлюють розробку ефективної системи управління кадрами, через необхідність повернення свідомості кожного найманого працівника до споживача, а не до начальника; до кінцевого результату діяльності підприємства, а не до марнотратства; до ініціативного висококваліфікованого та продуктивного працівника, а не до бездумно-безликого виконавця. Ці зміни визначає саме ринок робочої сили, що знаходить своє негайне відображення у процесах формування кадрів підприємств та їх використання.

Для ефективної діяльності підприємств пропонуються такі основні етапи формування кадрового потенціалу, що базуються на аналізі впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. До факторів зовнішнього середовища макrorівня необхідно віднести: економічні фактори: залежність темпів зростання (чи зменшення) обсягів виробництва продукції (робіт і послуг) із задоволеністю власних потреб працівників необхідних для відтворення; прожитковий мінімум, рівень розвитку сфери освіти; державне регулювання в сфері трудових відносин: трудове законодавство, щодо правового захисту працівників, виплати компенсацій у разі втрати роботи та диференціація доходів; рівень безробіття у державі; фактори впливу інноваційного прогресу на технічну оснащеність робочого місця, рівень використання інновацій, що вимагає додаткових знань працівників, а, відповідно, підвищення рівня кваліфікації; фактори техніко-економічного впливу сприяють інтенсивності використання праці на діяльність та визначають ефективність використання кадрового потенціалу працівників; демографічні фактори.

До факторів зовнішнього середовища мікрорівня необхідно віднести [10, с. 305]: кадрову політику підприємств конкурентів, територіальні фактори, екологічні фактори, конкурентоспроможність аналогічних підприємств, наявність кваліфікованих спеціалістів у конкурентів. До факторів внутрішнього середовища, які впливають на формування кадрового потенціалу підприємства, на нашу думку, можна віднести наступні: цілі і стратегія підприємства; кадрову політику підприємства – збереження кадрового потенціалу підприємства для забезпечення його функціонування; імідж підприємства та його вплив на відношення працівників до будь-якого підприємства; організація виробництва та праці – підвищує продуктивність праці та раціональне використання кадрового потенціалу підприємства; фінансово-економічні можливості підприємства зумовлюють досягнення спільних матеріальних інтересів окремого працівника з економічними інтересами всього колективу та фінансовими можливостями; маркетингова діяльність дозволяє сформулювати дослідження та прогнози необхідної кількості працівників на підприємстві; кількісний і якісний склад наявного персоналу і можливості його зміни в пер-

спективі; професійно-кваліфікаційні фактори (рівень освіти, кваліфікація, зміни професійно-кваліфікаційної структури підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації персоналу).

На нашу думку, зведення до мінімуму потенційних можливостей, які обумовлені розбіжностями формування в процесі навчання персоналу та їх здібностей до праці, особистих навичок у кількісному та якісному відношенні, визначають основну функціональну здатність кадрового потенціалу до генерації напрямів кадрової політики, яка характеризує сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму розробки цілей і завдань, спрямованих на набір та розстановку керівників, спеціалістів та виконавців виробничих структур. Кадрова політика підприємства є тією генеральною системою формування кваліфікованого персоналу, яка розробляється на перспективу на основі техніко-технологічних, організаційних, галузевих особливостей розвитку виробничого процесу. Вважаємо, що основним завданням кадрової політики на підприємстві є формування і забезпечення сталого розвитку кадрового потенціалу підприємства, визначення потреби, залучення і розвиток персоналу.

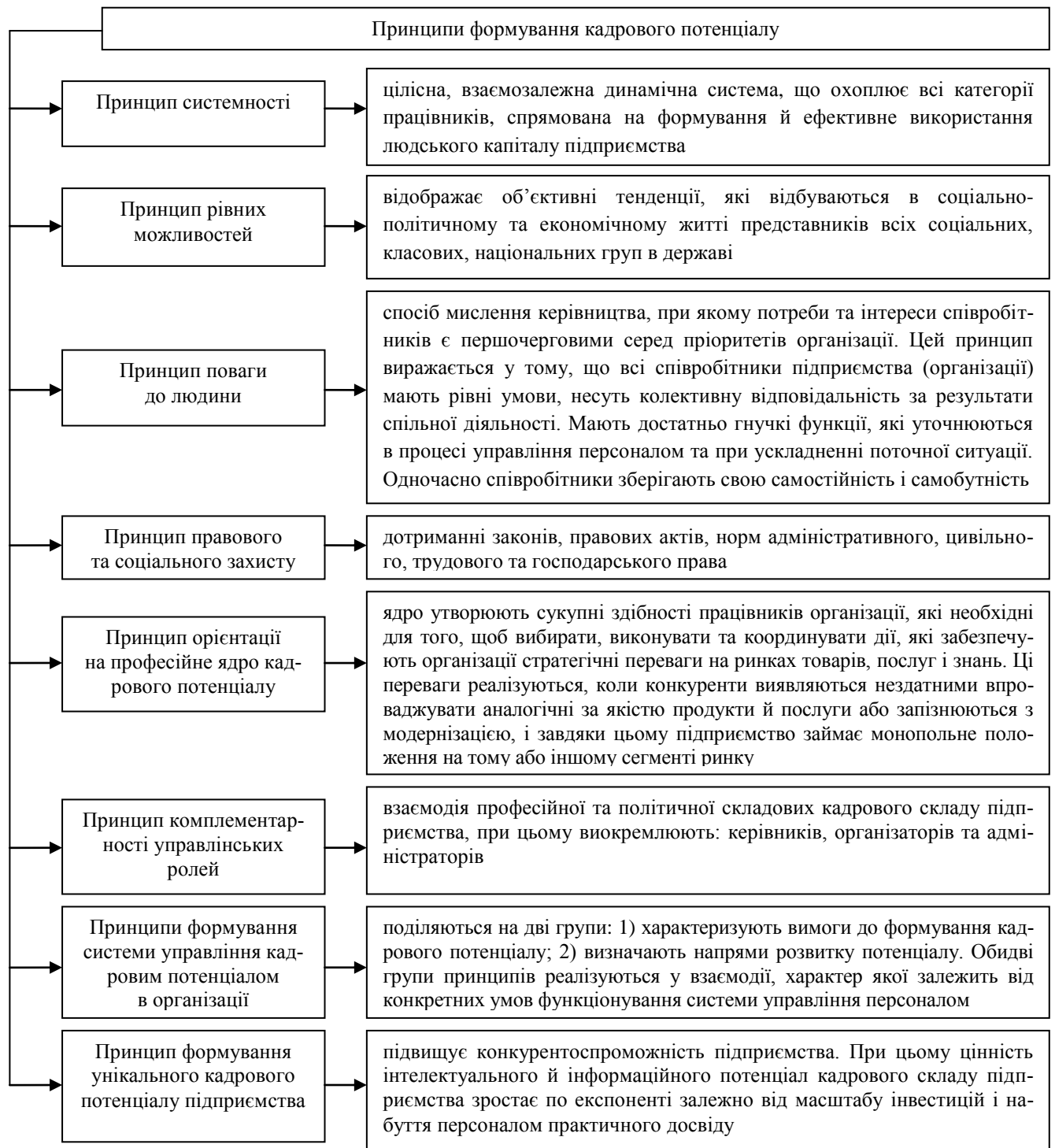
М.С. Авраменко вважає, що від того наскільки успішно сформований кадровий ресурс, як провідник новітніх виробничих відносин, залежить результативність соціально-економічного розвитку українського суспільства [1]. Саме тому, на нашу думку, ефективність формування кадрового потенціалу має ґрунтуватися на системі принципів та правил, основних положеннях й нормах, а підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства в умовах сучасної кризи може бути досягнуте за рахунок двох принципових підходів. Перший – ліквідація існуючих недоліків в організаційній структурі підприємства, які перешкоджають підвищенню конкурентоспроможності персоналу. У кадровій роботі цей підхід, як правило, пов'язаний з усуненням структурних підрозділів і працівників, які не відповідають стратегії виведення підприємства із кризової ситуації. Другий – створення привабливого іміджу підприємства. Є підстави вважати цей підхід найбільш продуктивним, оскільки він реалізовує ряд важливих принципів [9, с. 12].

Групу базисних принципів формування кадрового потенціалу складають принципи: системності, рівних можливостей, поваги до людини, командної єдності, правового та соціального захисту, орієнтації на професійне ядро кадрового потенціалу, комплементарності управлінських ролей, формування системи управління кадровим потенціалом в організації, формування унікального кадрового потенціалу підприємства (рис. 1).

Кадровий потенціал підприємства в широкому сенсі цього слова є уміннями і навиками працівників, які можуть бути використані для підвищення його ефективності в різних сферах виробництва, в цілях отримання доходу (прибутку) або досягнення соціального ефекту [5, с. 42]. Сполучення вмінь і знань персоналу, а не їх втілення в продукції або функціях організації, сукупні здібності персоналу є унікальним джерелом: підвищення рентабельності підприємства за рахунок комбінації науково-технічного, виробничого, організаційного, управлінського й кадрового потенціалів; створення та розробки нових видів продукції та забезпечення належної якості всієї продукції, що випускає підприємство; властивостей організаційної системи підприємства в цілому, а не тільки окремих успішних працівників [6, с. 104]. Висококваліфіковані працівники забезпечують реалізацію стратегічних планів підприємства, оскільки вони є довгостроковою основою для розробки й прийняття гнучких, стратегічно важливих рішень (скорочення персоналу, диверсифікації продукції, раціоналізації організаційної структури, створення спільних підприємств, тощо), що дозволяє суб'єкту господарювання утримувати домінуюче положення на деяких сегментах ринку, враховуючи довгострокові ринкові тенденції й поточні запити споживачів. Тобто, підвищенням ефективності кадрового потенціалу підприємства є зростання продуктивності праці та покращення кваліфікації працівників відповідно до потреб підприємства.

Стратегічні аспекти управління підприємства, у поєднанні з механізмами формування кадрового потенціалу дають можливість розробити модель формування кадрового потенціалу на підприємстві за такими складовими, як визначення потреби в персоналі; залучення персоналу і його відбір; складання посадових ін-

струкцій робітника; підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації співробітників підприємства; мотивація персоналу [7, с. 165].

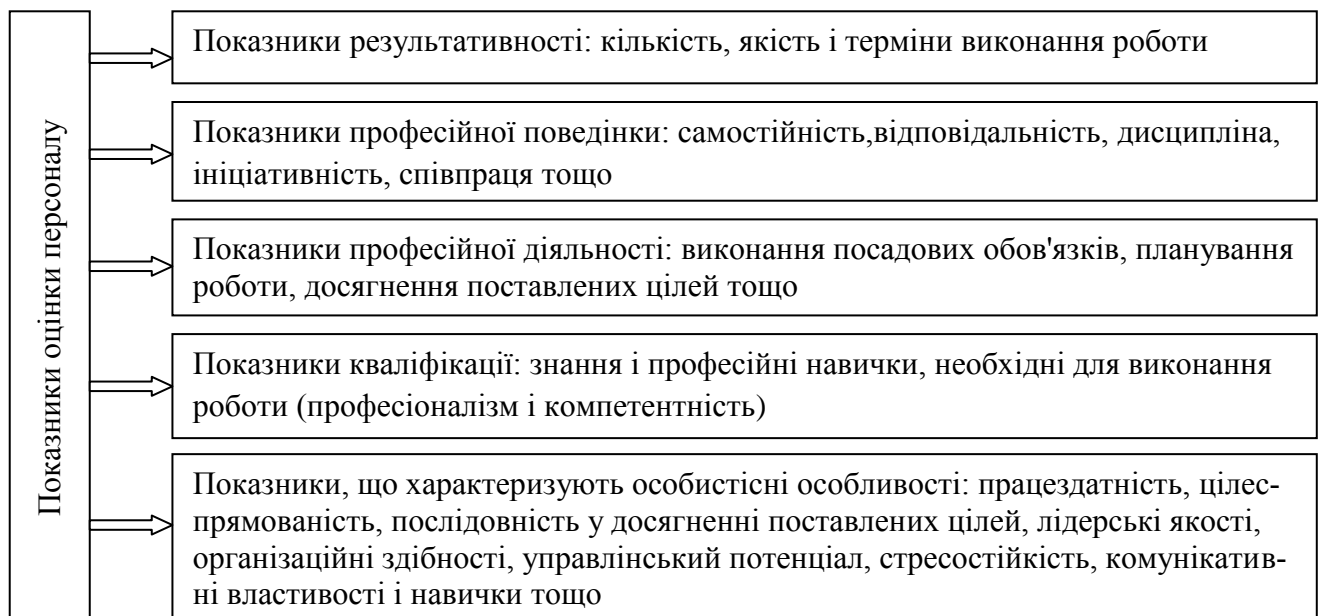


**Рис. 1. Принципи формування кадрового потенціалу**

*Джерело: удосконалено автором на основі даних [6; 8; 11].*

Впровадження оціночних процедур кадрового потенціалу підприємства на засадах сформованих стратегічних цілей дозволяє забезпечити підвищення іміджу

підприємства, розвиток корпоративного почуття персоналу; позитивний вплив на мотивацію співробітників до трудової діяльності та підвищення ефективності їх роботи; розвиток кадрового складу (трудового ресурсу підприємства); оптимізацію критеріїв та процесу ротації кадрів, а також розподіл відповідальності між керівником підрозділу та підприємства по відношенню до співробітника; зняття гіпервідповідальності з керівника (полегшення емоційного навантаження); підвищення організованості в роботі з кадрами. Формалізовані критерії оцінки персоналу, які відповідають цілям підприємства та змісту роботи у вигляді кількісних, якісних, поведінкових, тимчасових, фінансових показників представлено на рис. 2.



**Рис. 2. Формалізовані показники оцінки персоналу**

*Джерело: удосконалено автором на основі даних [2]*

Для того, щоб кадрові ресурси перетворилися в капітал, необхідна високоефективна кадрова система, яка б забезпечувала відповідність практики добору фахівців і кар'єрного їх просування до встановлених вимог у відношенні до рівня їх компетенції, а також стратегія ефективної підтримки професійного рівня для реалізації цілей підприємства.

**Висновки.** Таким чином, одним з ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємства є відношення до кадрів підприємства. Щоб мати висококваліфікованих фахівців, складових ядра підприємства, необхідно створювати



у них стимул до ефективної роботи через формування кадрового потенціалу. Не менш важливою складовою кадрового потенціалу підприємства – це творчий потенціал працівника. Ефективність кадрового потенціалу підприємства сприяє скороченню втрат робочого часу та удосконаленню режимів праці й відпочинку, зростанню продуктивності праці та підвищенню кваліфікації працівників відповідно до потреб підприємства, поліпшенню системи перепідготовки кадрів та умов їх праці. Відповідно розвиток кадрового потенціалу підприємства має формуватись у складі стратегічних напрямів кадрової політики.

### Література

1. Авраменко М.С. Основні методологічні принципи формування кадрового потенціалу системи споживчої кооперації України / М.С. Авраменко // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2011. – № 2(47). – С. 135-139.
2. Воронкова А.Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация / А.Э. Воронкова. - Луганск: Изд-во Восточно-украинского национального университета, 2000. – 316 с.
3. Годин В.В., Корнев И.К. Информационное обеспечение управленческой деятельности/ В.В. Годин, И.К. Корнев. - М.: Мастерство: Высшая школа, 2010. – 345 с.
4. Іваницька С.Б. Кадровий потенціал підприємства: фактори формування та використання / С.Б. Іваницька // Ефективна економіка. – 2013. – №10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2405>
5. Колтунович О.С. Методичні аспекти оцінки кадрового потенціалу підприємства // Україна: аспекти праці. – 2007. - №5. – С.42-47.
6. Мартин Г. Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами / Г. Мартин, С. Хетрик; пер. с англ. Е.И. Титова; науч. ред. М.А. Беликова. – М.: ООО «Группа ИДТ», 2008. – 336с.
7. Москаленко В.О. Основні принципи формування кадрового потенціалу підприємства / В.О. Москаленко // Бізнес-Навігатор. – 2010. – №3(20) – С. 165 – 170.
8. Одегов Ю.Г. Аудит и контролинг персонала: учеб. пособие / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Изд-во «Экзамен», 2004. – 244с.
9. Прохорова М.В. Персонал приносящий прибыль. Технологии рационального управления персоналом / М.В. Прохорова, Ю.И. Кондратьева. – М.: Эссимо, 2009. – 623с.
10. Шаульська Л. Умови розвитку трудового потенціалу // Економіст. – 2009. – №2. – С.11-27.

11. Якуба М.М. Кадровий потенціал як ключовий елемент потенціалу підприємства в умовах глобалізації/ М.М. Якуба// Науковий вісник НЛТУ України. –2009. – №7. – С.302-305.

## References

1. Avramenko, M.S. (2011). Osnovni metodologichni pryncypy formuvannya kadrovogo potencialu systemy spozhyvchoyi kooperaciyi Ukrayiny [Basic methodological principles of formation of personnel potential of the consumer cooperation system of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli*, 2(47), 135-139.
2. Voronkova, A.E. (2000). Strategicheskoe upravlenie konkurentosposobnym potencialom predpriyatiya: diagnostika i organizaciya [Strategic management of the enterprise's competitive potential: diagnostics and organization]. Lugansk: Izd-vo Vostochno-ukrainskogo nacionalnogo universiteta.
3. Godin, V.V., Kornev, I.K. (2010). Informacionnoe obespechenie upravlencheskoj deyatel'nosti [Information support for management activities], Moscow: Masterstvo: Vysshaya shkola.
4. Ivanytska, S.B. (2013). Kadrovyi potentsial pidpryemstva: faktory formuvannya ta vykorystannya [Personnel potential of the enterprise: factors of formation and use], *Efektivna ekonomika*, 10.
5. Koltunovych, O.S. (2007). Metodichni aspekty otsinky kadrovoho potentsialu pidpryemstva [Methodical aspects of estimation of personnel potential of the enterprise], *Ukraina: aspekty pratsi*, 5, 42-47
6. Martin, G., Hetrik, S. (2008). Strategicheskij podhod k upravleniyu chelovecheskimi resursami [Strategic Approach to Human Resource Management]. Moscow: ООО «Группа IDТ».
7. Moskalenko, V.O. (2010). Osnovni pryntsypy formuvannya kadrovoho potentsialu pidpryemstva [Basic principles of formation of personnel potential of the enterprise], *Biznes-Navihator*, 3(20), 165-170.
8. Odegov, Yu.G., Nikonova, T.V. (2004). Audit i kontrolyng personala [Auditing and controlling personnel]. Moscow: Izd-vo «Ekzamen».
9. Prohorova, M.V., Kondrateva, Yu.I. (2009). Personal prinosyashij pribyl. Tehnologii racionalnogo upravleniya personalom [Personnel are profitable. Technologies of rational management of personnel]. Moscow: Essimo.
10. Shaulska, L. (2009). Umovy rozvytku trudovoho potentsialu [Conditions of development of labor potential]. *Ekonomist*, 2, 11-27.
11. Yakuba, M.M. (2009). Kadrovyi potentsial yak kliuchovyi element potentsialu pidpryemstva v umovakh hlobalizatsii [Personnel potential as a key element of enterprise potential in the context of globalization]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 7, 302-305.