

**В.А. КУЧИНСЬКИЙ**, канд. екон. наук, доц., НТУ «ХПІ»;  
**О.В. МАЗЕНКОВ**, д-р.екон.наук, проф., НТУ «ХПІ»;  
**І.С. ЛОКТІОНОВА**, студентка НТУ «ХПІ», Харків

## **ВИЗНАЧЕННЯ НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Запропоновано підхід до розвитку кадрового потенціалу підприємства, який враховує сучасний стан і ефективність використання кадрового потенціалу, його структуру і взаємозв'язок з іншими компонентами потенціалу підприємства та зовнішнім середовищем, а також досягнення цілей заданого стратегічного розвитку підприємства.

**Ключові слова:** кадровий потенціал, персонал, розвиток, конкурентоспроможність персоналу, стратегічний розвиток

**Вступ.** Досвід ефективного господарювання підтверджує винятково важливу роль кадрової складової потенціалу підприємства, від кількісної та якісної збалансованості та рівня використання якої значною мірою залежать не тільки високі кінцеві показники господарської діяльності, досягнуті конкурентні переваги у виробничій сфері, організації та управлінні, а й можливості забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку підприємства. З усіх елементів соціально-економічної системи підприємства тільки персонал володіє здатністю активно і самостійно реагувати на динамічні зміни господарського середовища, поєднуючи у часі і просторі усі інші компоненти [1].

**Аналіз основних досягнень і літератури.** Проблема аналізу, оцінки ефективного використання та напрямків розвитку кадрового потенціалу в центрі уваги багатьох вчених-економістів. Значний внесок у вирішення цієї проблеми зробили вітчизняні вчені О. Амоша, С. Бандур, Д. Богиня, М. Долішній, С. Злупко, Н. Краснокутська, А. Колот, Л. Корчевська, В. Лич, О. Олексюк, В. Онікієнко, І. Петрова, І. Решіна, П. Саблук, А. Чухно, Л. Шаульська, О. Федонін та інші. Серед зарубіжних науковців слід виділити таких як М. Альберт, М. Вебер, Л. Ерхард, Д. Кейнс, Ф. Кене, Ф. Лассаль, А. Маршалл, Р. Оуен, Л. Портер, А. Сміт, Ф. Тейлор, М. Фур'є, Й. Шумпетер, В. Дятлов, А. Сгоршин, П. Журавльов, А. Кібанов, Е. Маслов, Ю. Одегов, В. Травін, С. Шекшня та інші.

Проте і на сьогодні в цьому напрямі залишається багато дискусійних та невирішених проблем. В науковій літературі відсутня єдина думка щодо

поняття “кадровий потенціал”, допускається вільне його тлумачення, не сформовано чіткої концепції управління персоналом, відсутні підходи до комплексної оцінки рівня кадрового потенціалу і формування напрямів його подальшого розвитку.

**Мета дослідження.** Метою статті є дослідження сучасних методик оцінки кадрового потенціалу підприємства і його управління та формування на цій основі підходу до визначення напрямків його ефективного розвитку.

**Матеріали досліджень.** Кадровий потенціал – це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства [1].

У загальній структурі кадрового потенціалу підприємства, у залежності від критерію аналізу, можна виокремити такі його видові прояви:

1. За рівнем агрегованості оцінок:

1.1 кадровий потенціал працівника – це індивідуальні інтелектуальні, психологічні, фізіологічні, освітньо-кваліфікаційні та інші можливості особистості, які використовуються чи можуть бути використані для трудової діяльності;

1.2 груповий (бригадний) кадровий потенціал – крім трудового потенціалу окремих працівників включає додаткові можливості їх колективної діяльності на основі сумісності психофізіологічних і кваліфікаційно-професійних особливостей колективу;

1.3 кадровий потенціал підприємства (організації) – це сукупні можливості працівників підприємства активно чи пасивно приймати участь у виробничому процесі в рамках конкретної організаційної структури, виходячи з матеріально-технічних, технологічних та інших параметрів;

2. За спектром охоплення можливостей:

2.1 індивідуальний кадровий потенціал – враховує індивідуальні можливості працівника;

2.2 колективний (груповий) кадровий потенціал – враховує не тільки індивідуальні можливості членів колективу, але й можливості їх співпраці для досягнення суспільних цільових орієнтирів;

3. За характером участі у виробничо-господарському процесі:

3.1 потенціал технологічного персоналу – це сукупні можливості працівників підприємства задіяних у профільному та суміжних виробничо-господарських процесах для виробництва продукції (роботи, послуг) встановленої якості та визначеної кількості, а також працівників виконуючих технічні функції апарату управління;

3.2 управлінський потенціал – це можливості окремих категорій

персоналу підприємства щодо ефективної організації та управління виробничо-комерційними процесами підприємства (організації);

4. За місцем у соціально-економічній системі підприємства:

4.1 структурно-формуєчий кадровий потенціал – це можливості частини працівників підприємства щодо раціональної та високоефективної організації виробничих процесів і побудови найбільш гнучкої, чіткої, простої структури організації;

4.2 підприємницький кадровий потенціал – це наявність та розвиток підприємницьких здібностей певної частини працівників, як передумову для досягнення економічного успіху за рахунок формування ініціативної й інноваційної моделі діяльності;

4.3 продуктивний кадровий потенціал – це можливості працівників підприємства генерувати економічні і неекономічні результати, виходячи з існуючих умов діяльності у рамках певної організації.

Оцінка кадрового потенціалу підприємства має на меті зіставити реальний зміст, якість, обсяги й інтенсивність робіт з їх потенційно можливими параметрами.

Вихідною структурно-формуєчою одиницею аналізу кадрового потенціалу є кадровий потенціал працівника (індивідуальний потенціал), що утворює основу формування кадрових потенціалів більш високих структурних рівнів.

Кадровий потенціал працівника містить у собі:

1) психофізіологічний потенціал – здатності і схильності людини, стан його здоров'я, працездатність, витривалість, тип нервової системи і т.п.;

2) кваліфікаційний потенціал – обсяг, глибину і різнобічність загальних і спеціальних знань, трудових навичок і умінь, що обумовлює здатність працівника до праці визначеного змісту і складності;

3) соціальний потенціал – рівень цивільної свідомості і соціальної зрілості, ступінь засвоєння працівником норм відносини до праці, ціннісні орієнтації, інтереси, потреби і запити в сфері праці, виходячи з ієрархії потреб людини.

Кадровий потенціал організації відрізняється від кадрового потенціалу працівника, тому що система завжди більше суми складових її частин – індивідуальних кадрових потенціалів працівників – у силу виникнення нової якості синергічного ефекту, обумовленого взаємодією складових елементів системи.

При цьому необхідно також враховувати, що кожен працівник, володіючи кадровим потенціалом, при виконанні конкретної роботи різною мірою реалізує свої потенційні можливості.

Оцінка кадрового потенціалу підприємства, повинна будуватися на основі економічних оцінок здібностей людей створювати певний дохід. Чим вищий індивідуальна продуктивність праці робітника і триваліший період його діяльності, тим більший він приносить дохід і представляє більшу цінність для підприємства.

Для оцінки сили впливу кадрового потенціалу персоналу на загальну вартість компанії (її потенціалу), слід враховувати, що з точки зору власника-інвестора, професійно-особові та соціокультурні характеристики робітників представляють цінність лише у тій мірі, в якій вони допомагають виконувати завдання підприємства.

Узагальнення принципів управління персоналом, що сформульовані різними науковцями, дало змогу визначити основні принципи побудови системи управління кадровим потенціалом підприємства в сучасних умовах [2]:

- ◆ взаємозв'язок функцій управління кадровим потенціалом та цілей підприємства, тобто функції управління кадровим потенціалом не є реакцією на виробничі плани, вони повністю інтегровані у корпоративне планування;

- ◆ професіоналізація функцій управління кадровим потенціалом, тобто вони повинні здійснюватися працівниками відповідної кваліфікації;

- ◆ гнучкість – тимчасове вибуття окремих працівників, які володіють відповідним потенціалом, не повинно переривати процес здійснення будь-яких функцій управління або виробництва;

- ◆ економічність – здійснення найбільш ефективної та економічної організації системи управління кадровим потенціалом, зниження витрат на систему управління та утримання раціонального кадрового потенціалу;

- ◆ науковість – відповідність системи управління та аналізу кадрового потенціалу основним напрямам теорії менеджменту;

- ◆ платність – принцип оплати за результат, за конкретний вклад у досягнення цілей підприємства, справедливий розподіл доходів;

- ◆ комплексність – формування та використання кадрового потенціалу на підприємстві повинно являти собою єдину систему з необхідним ступенем деталізації;

- ◆ оперативність – своєчасне прийняття рішень по удосконаленню кадрового потенціалу, який відповідав би цілям, що стоять перед підприємством;

- ◆ перспективність – в процесі формування та управління кадровим потенціалом необхідно враховувати перспективи розвитку та збереження підприємства;

- ◆ автономність – раціональний розподіл суб'єктів кадрового потенціалу за підрозділами підприємства.

Реалізація цих принципів передбачає встановлення взаємозв'язків між різними показниками використання кадрового потенціалу підприємства та характеристиками стану зовнішніх та внутрішніх факторів, розроблення моделей, що розкривають взаємозв'язок між кінцевими результатами виробництва та ступенем використання відносно обмежених кадрових ресурсів.

**Результати досліджень.** Управління розвитком кадрового потенціалу підприємства потребує побудови принципової схеми. В результаті досліджень, авторами запропонована схема розвитку кадрового потенціалу підприємства, яка представлена на рис.

Основними ключовими елементами запропонованого підходу до розвитку кадрового потенціалу, у відповідності до схеми, є:

1) взаємозв'язок кадрового потенціалу і стратегічного розвитку підприємства:

- який враховується через аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації (SWOT-аналіз);

- визначення стратегічних цілей підприємства та заходів їх досягнення;

- визначення впливу складових кадрового потенціалу підприємства на ефективність його використання та вимог до них з урахуванням умов функціонування підприємства;

- порівняння фактичного рівня складових кадрового потенціалу підприємства з бажаним для підприємства;

2) наявність загального аналізу кадрового потенціалу підприємства одночасно з оцінкою його рівня і аналізом динаміки за складовими, визначеними виходячи з потреб конкретного економіко-господарського процесу;

3) наявність аналізу на основі матриці Томпсона-Стрікланда;

4) визначення напрямків розвитку кадрового потенціалу з урахуванням його рівня та необхідності забезпечення досягнення стратегічних цілей підприємства.

Аналіз та оцінка кадрового потенціалу повинні спиратися на наступні методи:

- ◆ методи експертних оцінок;
- ◆ методи стратегічного аналізу;
- ◆ методи аналітичної статистики та економетрії;
- ◆ методи дослідження операцій (оптимізаційні методи, теорія ігор тощо).

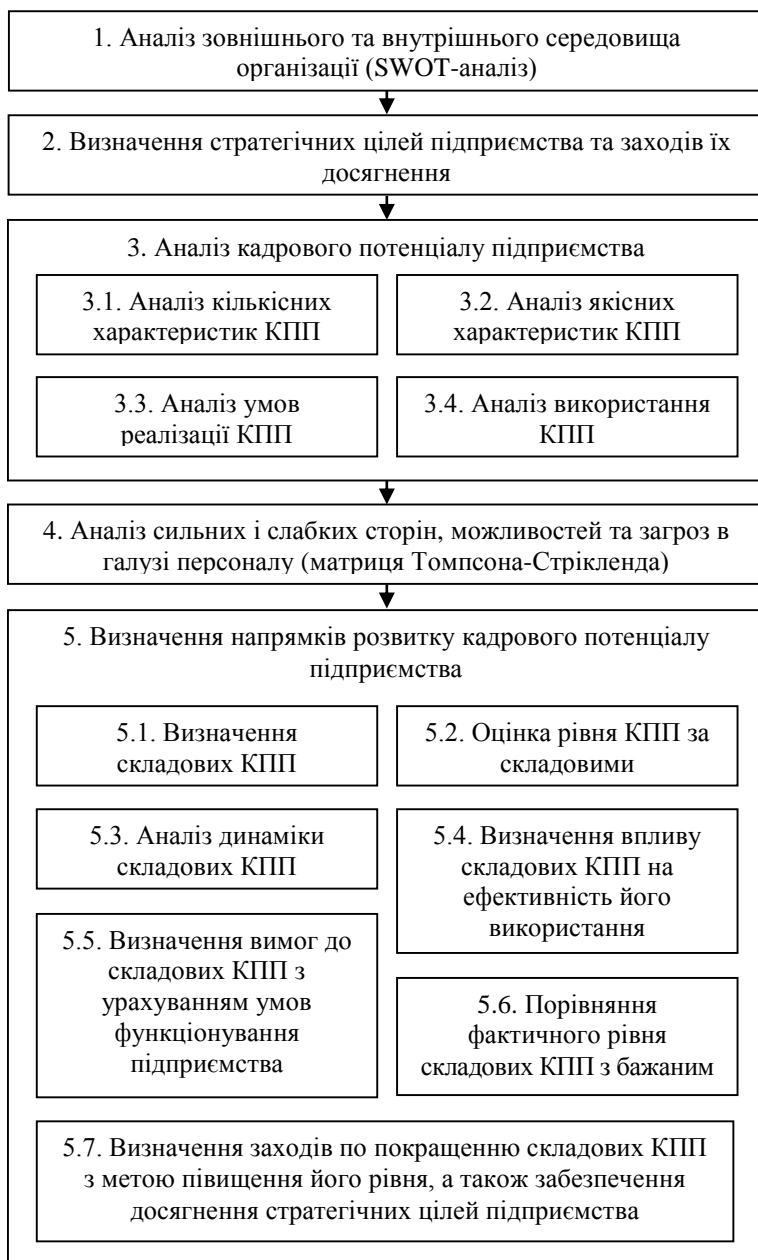


Рис. – Схема розвитку кадрового потенціалу підприємства (КПП)

Результати аналізу та оцінки кадрового потенціалу підприємства є базою для обґрунтування розвитку кадрового потенціалу.

**Висновки.** В результаті проведеного дослідження була розроблена принципова схема розвитку кадрового потенціалу підприємства, яка враховує сучасний стан і ефективність використання кадрового потенціалу, його структуру і взаємозв'язок з іншими компонентами потенціалу підприємства та зовнішнім середовищем, а також досягнення цілей заданого стратегічного розвитку підприємства.

**Список літератури:** 1. Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К.: КНЕУ, 2004. – 316 с. 2. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник / Н.С. Краснокутська. – Київ: Центр навчальної літератури, 2005. – 352 с. 3. Щёкин Г.В. Теория и практика управления персоналом: Учеб.-метод. пособ. – 2-е изд., стереотип. / Г.В. Щёкин. – К.: МАУП, 2003. – 280 с.

**Bibliography (transliterated):** 1. Fedonin O.S. *Potencial pidpriemstva: formuvannja ta ocinka*: Navchal'nij posibnik / O.S. Fedonin, I.M. Repina, O.I. Oleksjuk. – K.: KNEU, 2004. – 316 s. 2. Krasnokuts'ka N.S. *Potencial pidpriemstva: formuvannja ta ocinka*: Navchal'nij posibnik / N.S. Krasnokuts'ka. – Kiiv: Centr navchal'noї literaturi, 2005. – 352 s. 3. Shhjokin G.V. *Teorija i praktika upravlenija personalom*: Ucheb.-metod. posob. – 2-e izd., stereotip. / G.V. Shhjokin. – K.: MAUP, 2003. – 280 s.

Надійшла до редколегії 27.03.2014

## УДК 331.08

**А. И. ПИСАРЕВСКАЯ**, канд. экон. наук, доц. Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця

### ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Предлагается методический подход к определению эффективности системы управления персоналом на предприятии, который предусматривает оценку эффективности в зависимости от функций управления персоналом и уровня управления на основе целостной системы управления персоналом, которая включает экономическую, организационную и социальную составляющую, а также определены основные показатели эффективности системы управления персоналом по основным подсистемам организации.

**Ключевые слова:** эффективность, система управления персоналом, бенчмаркинг, экономическая эффективность, организационная эффективность, социальная эффективность, показатели эффективности системы управления персоналом.