

УДК 331.522.4

Калінін А. М.

Кіровоградський інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

У статті досліджено та з'ясовано сутність поняття «кадровий потенціал підприємства». Виділено способи управління кадровим потенціалом підприємства, наведено його структурні частини, встановлено взаємозв'язки між ними. Визначено та систематизовано основні підходи до формування та ефективного використання кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання.

**Ключові слова:** кадровий потенціал, персонал, підприємство.

**Постановка проблеми.** Перехід від екстенсивних методів господарювання до інтенсивних призвів до зміни поглядів на місце людини у суспільному виробництві. Саме тому на сьогоднішній день особливу увагу приділяють питанням формування та ефективного використання кадрового потенціалу на підприємствах. На жаль, у вітчизняних підприємств недостатнє розуміння того, що капітальні вкладення у трудові ресурси є такими ж прибутковими, як і інвестиції у будь-який інший фактор виробництва. Натомість якість трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентні можливості підприємства і є однією з найважливіших сфер створення конкурентних переваг.

Формування та ефективне використання кадрового потенціалу підприємств в Україні за умови поступової інтеграції національної економіки у міжнародний економічний простір не лише дає змогу поліпшити конкурентоспроможні позиції на вітчизняному і світовому ринках товарів та послуг, а є невід'ємною умовою його існування та реалізації кожним громадянином держави своїх прав на працю та гідне життя.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми формування і реалізації трудового та кадрового потенціалу активно досліджувалися як українськими, так і зарубіжними вченими-економістами. Вагомий внесок у вирішення проблем формування кадрового потенціалу зробили українські вчені: В. Антонюк, Б. Бачевський, І. Заблудська, О. Решетняк, Д. Богиня, І. Бажан, В. Безсмертна, О. Грیشнова, Б. Данилишин, В. Довбенко і В. Мельник, Н. Краснокутська, О. Крушельницька, В. Лич, Е. Лібанова, Н. Лук'янченко, О. Новікова, Л. Шаульська, Л. Шимановська-Діанич, Г. Щокін, М. Якуба та ін.

Проблеми кадрового потенціалу досліджували також відомі російські вчені: Л. Абалкін, С. Дятлов, А. Кібанов, М. Кольчугіна, Є. Маслов, Л. Мірабян, А. Терехов, В. Щетінін та ін., що забезпечило розвиток теоретичних та прикладних аспектів його формування.

Науково-теоретичні та практичні проблеми, пов'язані з управлінням трудовими ресурсами, використанням робочої сили та кадрового потенціалу, відображено в роботах зарубіжних вчених-економістів: М. Армстронга, Г. Бекера, Дж. Гібсона, Г. Десслера, П. Друкера, Г. Мартіна та С. Хетрик, Ч. Макміллана, М. Мескона, М. Альберта і Ф. Хедоурі, М. Портера та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на достатній рівень дослідженості питань управління кадровим потенціалом підприємства, в економічній літературі залишаються недостатньо вивченими питання ефективного формування та використання кадрового потенціалу підприємства в сучасних умовах господарювання.

**Мета статті.** Метою даної статті є розгляд сутності поняття «кадровий потенціал», різноманітних підходів до формування та ефективного використання кадрового потенціалу підприємства та розробка власного концептуального погляду на сутність проблеми.

**Виклад основного матеріалу.** У Стратегії розвитку України на період до 2020 року [10] зазначається, що сьогодні перед Україною постають нові виклики, відповідь на які є суттєвим фактором національної безпеки та конкурентоспроможності країни, чого неможливо забезпечити без належного кадрового потенціалу у всіх соціально-економічних сферах життєдіяльності.

Вихідною категорією кадрового потенціалу є термін «потенціал».

В енциклопедичному словнику дається таке визначення терміну «потенціал» (від лат. *«potentia»* – «сила»): джерела, можливості, засоби, запаси, які можуть бути використані для вирішення якого-небудь завдання, досягнення певної мети; можливості окремої особи; суспільства; держави в певній області (наприклад, економічний потенціал) [7, с. 955].

Для порівняння: у фізиці поняття «потенціал» співвідносять з роботою, яка ще не виконана, але може бути зроблена. Аналогічно людський потенціал є певною прогностичною характеристикою можливостей (перспектив даного суспільства (держави) реалізувати свої інтереси, досягти своїх цілей) [12].

У нашому дослідженні звертаємо увагу на ситуацію, що відбувається на мікрорівні – на рівні підприємства, де основною рушійною силою є трудові ресурси (персонал) та їхній потенціал (нерозкриті і явні якості, здібності і можливості персоналу, які можуть надати конкурентні переваги підприємству).

Поняття «кадровий потенціал» було покладено в основу теорії людського капіталу, що набула широкого розповсюдження в США, а з початку 1960-х років – по всьому світі. Став очевидним той факт, що залежність економічного зростання підприємства від працівника, його потенціалу (можливостей, здібностей), носить не кон'юнктурний, а важливий, стійкий характер.

На думку вчених [9], саме об'єктивні зміни у сфері виробництва диктували потребу конкретизувати поняття, які розкривають роль праці в економічному зростанні. Йдеться про необхідність визначення місця людини в системі виробництва і творення взагалі з усіма його фазами, регіональними, національними та іншими особливостями.

Науковим вивченням кадрового потенціалу займалося багато вчених. Серед них єдиного підходу до визначення поняття «кадровий потенціал» досі не існує. Багато дослідників з різних позицій розкривають поняття «кадровий потенціал». Так, Н. Краснокутська визначає кадровий потенціал

як «сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства» [5, с. 238-239]. До переліку здібностей і можливостей кадрів включають: професійні знання працівників, вміння та навички, компетентність, професійну мобільність, інноваційність, профорієнтованість тощо.

В. Довбенко і В. Мельник у своєму навчальному посібнику «Потенціал і розвиток підприємства» розглядають поняття «кадровий потенціал» як тимчасові вільні або резервні трудові місця, які потенційно можуть бути зайняті фахівцями в результаті їх розвитку і навчання [3].

На думку В. Безсмертної [2], кадровий потенціал підприємства представляє собою інтегральну сукупність можливостей персоналу до трудової активності, під якою розуміється його спроможність до творчої, продуктивної праці, до опанування нових знарядь праці, технології та способів трудової діяльності, до вдосконалення своєї професійної майстерності, інноваційної діяльності тощо. У цьому контексті особистість працівника потрібно розглядати у взаємозв'язку кількісних і якісних характеристик кадрів, склад яких сформований на підприємстві, у діалектичній єдності здібностей кадрів і можливостей їхньої реалізації в умовах функціонування внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, що постійно змінюється.

Ми розділяємо позицію Б. Бачевського про те, що кадровий потенціал близький за змістом до нематеріальних активів підприємства, тому що здібності працівників, з одного боку, не мають матеріально-речовинної форми, а з іншого боку – їх реалізація забезпечує роботодавцю певний дохід. Наприклад, «наявність гудвілу, що не може бути реалізовано окремо від підприємства, є свідченням успішної реалізації його кадрового потенціалу, який також не може бути відчужений для використання або реалізації окремо від конкретних людей» [1, с. 242-243].

Разом з тим причини, що обумовлюють зміну вартості нематеріальних активів і величини кадрового потенціалу, – різні. Це пов'язано, насамперед, із суб'єктивністю останнього, відсутністю правового захисту використання кадрового потенціалу. Крім того, можливі ситуації, коли використання кадрового потенціалу призводить до негативного результату (наприклад, необхідність оплати неефективної праці працівників, що не приймають участь у процесі досягнення цілей діяльності підприємства). У цих випадках кадровий потенціал може розглядатися як частина пасивів підприємства.

На основі системного підходу нами розглядається кадровий потенціал підприємства як складова трудового потенціалу, що характеризується створенням матеріальних та нематеріальних властивостей працівників, їхніми нерозкритими та явними якостями, здібностями і можливостями, які в процесі доцільної взаємодії з іншими факторами виробництва та під час прийняття оптимальних управлінських рішень забезпечують досягнення коротко- і довгострокових цілей підприємства, сприяючи формуванню його конкурентних переваг.

У нашому дослідженні ми звертаємо увагу на ситуацію, що відбувається на мікрорівні – на рівні підприємства, де основною рушійною силою є трудові ресурси (персонал) та їхній потенціал (нерозкриті і явні можливості персоналу, які можуть бути реалізованими за певних умов).

Слід зауважити, що необхідність управління кадровим потенціалом визначається, в першу чергу, тим, що якості, здібності і можливості працівників можуть бути як задіяні, так і не задіяні у трудовій діяльності; є гнучкими утвореннями, що володіють здатністю розвиватися і змінюватися. Управління кадровим потенціалом підприємства здійснюється в процесі його формування, використання та розвитку. На практиці процеси формування, використання та розвитку кадрового потенціалу тісно взаємозв'язані між собою (рис. 1).

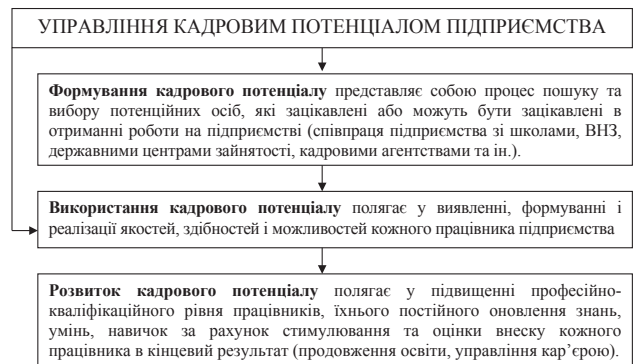


Рис. 1. Способи управління кадровим потенціалом підприємства

Головна мета формування кадрового потенціалу підприємства – забезпечити підприємство необхідними трудовими ресурсами, здатними вирішити завдання та досягти підприємством поточних і стратегічних цілей.

Слід зазначити, що формування кадрового потенціалу підприємства відбувається з врахуванням індивідуального трудового потенціалу особистості, що являє собою процес набуття людиною рис, необхідних для використання в трудовій діяльності, здобуття певних знань і навичок, фізичного, емоційного, духовного, професійного розвитку (навчальна та професійна діяльність).

На думку М. Якуби, планомірне та ґрунтоване формування кадрового потенціалу підприємства дозволить вирішувати такі задачі [14, с. 302]:

- забезпечення встановлення співвідношення чисельності працівників з різними професійно-кваліфікаційними та соціально-демографічними характеристиками, що сприятиме досягненню максимальної відповідності між структурами робіт, робочих місць та персоналом. Так, відхилення від планової чисельності персоналу (дефіцит чи надлишок працівників) може негативно вплинути на рівень кадрового потенціалу;

- оптимальний ступінь завантаження працівників для повного використання їх особистісного потенціалу та підвищення ефективності їхньої праці;

- оптимізація структури працівників з різним функціональним змістом праці.

Під час формування кадрового потенціалу підприємства слід враховувати: визначення потреби в персоналі; залучення персоналу і його відбір; складання посадових інструкцій працівника; підготовка, перепідготовка, підвищення кваліфікації співробітників підприємства; мотивація персоналу.

Основними етапами процесу формування кадрового потенціалу є:

- аналіз кадрового потенціалу підприємства;
- вибір цілей управління кадровим потенціалом підприємства;

- визначення стратегії управління кадровим потенціалом у відповідності до пріоритетів діяльності підприємства;
- створення умов для реалізації стратегії;
- реалізація стратегії розвитку кадрового потенціалу;
- контролювання та оцінювання реалізації стратегії.

При цьому визначення потреби у персоналі передбачає встановлення вихідних даних для розрахунку та безпосередній розрахунок необхідної чисельності працівників на певний період часу, робочих місць, обсягу витрат.

Ефективному використанню кадрового потенціалу підприємства сприяє: встановлення науково обґрунтованих норм праці; своєчасний перегляд їх залежно від умов виробництва; проведення атестації і раціоналізації робочих місць; визначення необхідної кількості і скорочення зайвих робочих місць; постійне навчання персоналу; впровадження передових методів організації праці; використання гнучких графіків роботи тощо [11].

В Україні більшість підприємств не в достатній мірі виконують функції контролю та управління станом свого кадрового потенціалу та процесами його формування і використання. Як зазначає Л. Смоляр, «падіння обсягів виробництва, криза неплатежів, затримки у виплаті заробітної плати та її низький рівень обумовлюють погіршення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їхнього морального, мотиваційного й творчого потенціалів, що, в свою чергу, заважає проведенню реструктуризації виробництва, впровадженню новітніх технологій і виробництву конкурентоспроможної продукції» [8, с. 9].

На сьогодні висновки дослідження Л. Смоляр щодо тенденцій розвитку кадрового потенціалу на підприємствах України продовжують залишатися актуальними. Вважаємо, що без визнання людини як об'єкта капітальних вкладень на підприємстві схожі тенденції будуть спостерігатися і надалі. Саме тому формування і використання кадрового потенціалу повинно стати однією з пріоритетних функцій роботи будь-якого підприємства, метою якого має бути забезпечення ефективної діяльності персоналу, формування і використання його здібностей, якостей та підвищення кваліфікації у поточній та перспективній діяльності.

На думку дослідників [1-4; 6] важливого значення для характеристики категорії «кадровий потенціал» підприємства мають його кількісні та якісні показники.

До *кількісних показників* відносяться: чисельність працівників; професійно-кваліфікаційний склад кадрів; статевовіковий склад; середній вік працівників; стаж роботи на підприємстві; загальний стаж роботи; рівень ротації кадрів; взаємозамінюваність і суміщення професій в окремих робочих групах тощо.

Кількісні показники кадрового потенціалу підприємства формуються його галузевою приналежністю, обсягами господарської діяльності, видом продукції, що випускається, її техніко-економічними характеристиками та ін. Наприклад, якщо на підприємстві має місце структурна невідповідність по чисельності працівників, професійно-кваліфікаційному складу кадрів тощо, то це призводить до зниження кадрового потенціалу підприємства.

До *якісних показників* відносяться:

- індивідуальні та особистісні характеристики (психофізіологічні: фізичне та психічне здоров'я,

фізичні та розумові здібності, характер, темперамент, самоконтроль тощо; соціальні: контактність, емпатія, рефлексивність, тактовність тощо; аксіологічні: світогляд, культура, моральність, духовність тощо);

- індивідуальні професійні характеристики (професіоналізм, знання, досвід роботи, творча активність, спонукання, рівень дисциплінованості, якість виконаної роботи, результативність праці, мотивація працею, конкурентоспроможність працівників);

- соціально-психологічні та організаційні характеристики групової динаміки (соціально-психологічний клімат, групова згуртованість, організаційна культура та цінності підприємства).

Дотримуючись наукових підходів Є. Маслова [6] щодо кількісних та якісних показників трудового потенціалу працівника і підприємства, Г. Щокіна [13] щодо різних аспектів управління кадрами та розглядаючи кадровий потенціал підприємства як об'єкт стратегічного управління персоналом, виділимо наступні аспекти цього явища:

1. *Техніко-технологічний (технократичний)* – підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства відбувається з врахуванням особливостей виробничих процесів (характер, масштаби, складність, трудомісткість) та за допомогою сучасних можливостей техніки і технологій (механізація, автоматизація, комп'ютеризація). Виходячи із завдань організації виробництва формування, використання та розвитку кадрового потенціалу, здійснюється відповідно до професійно-кваліфікаційних характеристик працівників.

2. *Організаційно-економічний* – містить питання, пов'язані з плануванням чисельності і складу працівників, використанням робочого часу, організацією діловодства, матеріальним і нематеріальним стимулюванням персоналу, його розвитком та навчанням, доцільною взаємодією з іншими факторами виробництва для досягнення коротко- і довгострокових цілей підприємства.

3. *Соціально-психологічний* – відображає питання соціально-психологічного забезпечення управління персоналом, впровадження різних соціологічних і психологічних процедур в практику кадрової роботи. Даний підхід передбачає створення таких умов праці і такий його зміст, які дозволили б знизити ступінь відчуження працівника від його трудової діяльності та від інших працівників. Відповідно до цього підходу ефективність господарської діяльності підприємства залежить не тільки від відповідності чисельності та професійно-кваліфікаційного складу працівників вимогам техніки, технології і виробничим умовам, а й від рівня мотивації працівників, ступеня їх задоволеності роботою тощо. В основу соціально-психологічного підходу покладено врахування інтересів працівника як особистості: підвищення змістовності праці, поліпшення умов праці, реалізація особистісних прагнень людини.

4. *Правовий* – включає питання дотримання трудового законодавства під час формування, використання та розвитку кадрового потенціалу (зокрема, нормативно-правові аспекти підготовки кадрів, підвищення їх кваліфікації і перепідготовки; правові основи укладання та розторгнення трудових відносин тощо).

5. *Методико-педагогічний* – передбачає вирішення питань, пов'язаних з підвищенням професійної компетенції, методикою виховання кадрів (коучинг, менторинг, секондмент) тощо.

Використання зазначених підходів до управління кадровим потенціалом підприємства дозволяє не лише обмежуватися суто техніко-економічними відносинами, але і базуватися на положеннях андрагогіки, соціології, фізіології та психології, нормування праці з дотриманням трудового законодавства.

Крім того, що управління кадровим потенціалом підприємства має безліч аспектів, воно може ґрунтуватися на різних концептуальних положеннях. Концепції відображають мету, принципи, фактори, критерії оцінювання ефективності управління кадровим потенціалом підприємства, на яких базується узгодження інтересів підприємства і працівників. Вони існують об'єктивно, можуть бути усвідомлені і організаційно оформлені, а можуть реалізовуватися інтуїтивно, хаотично, без певного організаційного оформлення.

**Висновки.** Таким чином, формування, використання та розвиток кадрового потенціалу підприємства необхідно здійснювати системно та комплексно, звертаючи увагу на його мету, завдання, етапи, кількісні та якісні характеристики, використовуючи при цьому такі аспекти управління кадровим потенціалом на підприємстві, як техніко-технологічний, організаційно-економічний, соціально-психологічний, правовий, методико-педагогічний. Як наслідок, це забезпечить досягнення коротко- і довгострокових цілей підприємства, сприяючи формуванню його конкурентних переваг.

*Перспективи подальших досліджень* передбачають дослідження принципів, факторів, критеріїв оцінювання ефективності управління кадровим потенціалом, а також питань розробки та запровадження методик удосконалення системи управління кадровим потенціалом банківських установ.

### Список літератури:

1. Бачевський Б.Є. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Б.Є. Бачевський, І.В. Заблюдська, О.О. Решетняк. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 398 с.
2. Безсмертна В.В. Стратегічне управління персоналом підприємства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / В.В. Безсмертна. – Луганськ, 2008. – 17 с.
3. Довбенко В.І. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник / В.І. Довбенко, В.М. Мельник. – 2-е вид., випр. і доп. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 232 с.
4. Забавіна К.Ю. Формування та розвиток кадрового потенціалу в системі державного регулювання : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.03 / К.Ю. Забавіна. – Доцецьк, 2012. – 24 с.
5. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч. Посібник / Н.В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
6. Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия: Учебное пособие / Под ред. П.В. Шеметова. – М. : ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1999. – 312 с.
7. Новый энциклопедический словарь. – М. : Большая Российская энциклопедия, 2000. – 1456 с.
8. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденцій розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України / Л.М. Смоляр // Економіка & держава. – 2008. – № 5. – С. 9–96.
9. Соціально-трудовий потенціал: теорія і практика / [за ред. М.І. Долішнього, С.М. Злупка]. – К. : Наукова думка, 1994. – Ч. 1. – 1994. – 261 с.
10. Стратегія розвитку України у період до 2020 року // Асоціація розвитку та безпеки» (Ukraine) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.dsaua.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=90:2020-&catid=36:2010-09-13-13-04-19&Itemid=70&lang=ru](http://www.dsaua.org/index.php?option=com_content&view=article&id=90:2020-&catid=36:2010-09-13-13-04-19&Itemid=70&lang=ru).
11. Теория управления / [Под. ред. О.В. Козловой]. – М. : Экономика, 1985. – 315 с.
12. Человеческий потенциал: опыт комплексного подхода / Под ред. И.Т. Фролова. – М. : Эдиториал УРСС, 1999. – 176 с.
13. Щекин Г.В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента. – К. : Вид-во МАУП, 1999. – 234 с.
14. 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.

**Калинин А. Н.**

Кировоградский институт Межрегиональной Академии управления персоналом

### КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ СУЩНОСТИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

#### Резюме

В статье исследована и выяснена сущность понятия «кадровый потенциал предприятия». Выделены способы управления кадровым потенциалом предприятия, приведены его структурные части, установлены взаимосвязи между ними. Определены и систематизированы основные подходы к формированию и эффективному использованию кадрового потенциала предприятия в современных условиях хозяйствования.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, персонал, предприятие.

**Kalinin A. M.**

Kirovograd Institute of the Interregional Academy of Personnel Management

### THE CONCEPTUAL APPROACHES TO THE ESSENCE OF ENTERPRISE PERSONNEL POTENTIAL

#### Summary

In the article it is investigated the «enterprise personnel potential» essence concept. It is distinguished ways of personnel potential management in the company, given its structural parts, and set interrelations between them. It is defined and systematized basic approaches to formation and effective use of the enterprise personnel potential in the current economic conditions.

**Key words:** human resources, personnel potential, enterprise.