

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www. economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 6, 2020 | 25.06.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.6.75](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.6.75)

УДК 658.3:005.95/96

Н. О. Шура,

*к. е. н., доцент кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування,
Криворізький національний університет, м. Кривий Ріг
ORCID ID: 0000-0001-6734-0550*

ПІДВИЩЕННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГОСПОДАРЮВАННЯ

N. A. Shura

PhD in Economics,

*Associate Professor of a chair of accounting, taxation, public management and administration,
Kryvyi Rih National University, Kryvyi Rih*

INCREASING THE HUMAN POTENTIAL OF ENTERPRISES IN MODERN BUSINESS CONDITIONS

У статті розглянуто економічну сутність кадрового потенціалу та кадрового резерву підприємства. Наголошено, що при формуванні кадрового резерву доцільно відходити від залучення експертів при оцінці кандидатів. Це дозволить уникнути впливу суб'єктивного людського чинника на формування рейтингу кандидатів. Рекомендовано більш якісно підходити до формування кадрового резерву управлінських кадрів, використовувати як внутрішній, так і зовнішній кадровий резерв. Сформовано критерії відбору кандидатів до кадрового резерву управлінського персоналу на підприємстві. Запропоновано методичний інструментарій формування рейтингу кандидатів з використанням методу урахування дисперсійних різниць замість бальних експертних оцінок. Аналогічний алгоритм може застосовуватись для формування кадрового резерву будь-яких категорій працівників. Змінені будуть лише вихідні критерії оцінки кандидатів, виходячи з конкретних умов праці працівників.

The article considers the economic essence of human resources and personnel reserves of the enterprise. Personnel potential is defined as the ability of employees to implement their professional activities, the quality of their professional training, labor, personal, psychological and physiological qualities, creative abilities. The personnel reserve is defined as a set of specialists with high potential, selected on the basis of job requirements, who apply for management positions in the future, subject to the emergence of relevant vacancies. It is emphasized that the formation of the personnel reserve is often based on a qualitative assessment of candidates on various characteristics. Recently, methods of estimating the personnel reserve, based on the translation of qualitative characteristics into scores and the derivation of average grades and the formation of the rating of candidates, have become more and more widespread. It is proposed not to involve experts in the evaluation of candidates when forming the personnel reserve, but to use scores based on criteria. This will avoid the influence of the subjective human factor on the formation of the ranking of candidates. It is recommended to take a better approach to the formation of the personnel

reserve of management staff, to use both internal and external personnel reserve. Criteria for selection of candidates for the personnel reserve of management staff at the enterprise are formed, namely: level of education, work experience in the specialty, level of discipline, work experience at the enterprise, level of creative activity. The methodical tools of formation of a rating of candidates with use of a method of the account of variance differences instead of point expert estimations are offered. A similar algorithm can be used to form a personnel reserve of any category of employees. Only the initial criteria for evaluating candidates will be changed based on the specific working conditions of employees.

Ключові слова: персонал; кадри; управління персоналом; потенціал; кадровий потенціал; кадровий резерв; експертні оцінки; рейтингові оцінки; дисперсійний аналіз.

Keywords: personnel; personnel; personnel management; potential; personnel potential; personnel reserve; expert assessments; rating assessments; analysis of variance.

Постановка проблеми. Сучасна концепція управління трудовими процесами на підприємстві передбачає виділення сфери управління персоналом серед усіх сфер управлінської діяльності. При цьому особливої актуальності набуває підвищення рівня кадрового потенціалу підприємства як чинника забезпечення ефективної та безперервної його діяльності. Для забезпечення зростання кадрового потенціалу на сьогодні сформований значний методичний інструментарій, що реалізується у напрямках планування, розвитку, мотивації та організації персоналу. Поєднання цих сфер управління персоналом дозволяє отримати максимальний ефект. У контексті досліджуваної проблеми, на нашу думку, особливої актуальності набуває формування кадрового резерву персоналу, оскільки за наявної плинності кадрів на підприємстві може втрачатися багато часу і ресурсів на пошук і підбір нових працівників. Відповідно, варто більше уваги приділяти питанням формування кадрового резерву.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем теорії і практики управління персоналом присвячені праці багатьох вітчизняних та закордонних учених: Д. Богині, А. Колода, Й. Завадського, А. Шегди, Г. Щекіна, О. Віханського, В. Весніна, Б. Генкіна, А. Єгоршина, А. Кібанова, В. Дятлова, С. Шекшні, Дж. Лафти, Дж. Грейсона, Г. Деслера, Е. Старобинського, А. Пула та інших, але дослідження питань сучасної практики управління персоналом, зокрема формування механізму управління трудовими процесами, у сучасних умовах вимагає дедалі більшої уваги.

Вважаємо за доцільне розглянути можливості ефективного формування кадрового резерву на підприємстві з метою підвищення рівня його кадрового потенціалу.

Мета дослідження. Удосконалити методичний інструментарій формування кадрового резерву на підприємстві для забезпечення підвищення рівня його кадрового потенціалу.

Результати дослідження. Перш, ніж перейти до можливостей підвищення рівня кадрового потенціалу на підприємстві, доцільно надати його визначення.

У найбільш загальному розумінні кадровий потенціал визначають як: можливості працівників, які можуть бути приведені в дію в процесі трудової діяльності відповідно до посадових обов'язків і поставленими перед суспільством, регіоном, колективом цілями на певному етапі розвитку [8]; загальну (кількісну та якісну) характеристику персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язану з виконанням покладених на нього функцій і досягненням цілей перспективного розвитку підприємства [6]; наявні та потенційні можливості працівників як цілісної системи (колективу), які використовуються і можуть бути використані в певний момент часу [3]; властивість персоналу забезпечити виконання конкретного завдання зі створення благ в заданих умовах виробництва, пристосуватися до зміни умов та змінити вказані умови у процесі самовдосконалення [2].

Відповідно, кадровий потенціал можна охарактеризувати як можливості працівників підприємства щодо реалізації своєї професійної діяльності, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, творчими здібностями.

Розробка ефективного механізму управління потенціалом персоналу підприємства буде більш ефективною на основі об'єктивної оцінки та виявлення чинників, що чинять на нього вплив. Досягнення головної цілі діяльності підприємства по забезпеченню його ефективності передбачає готовність до постійних інноваційних змін, як внутрішніх, так і зовнішніх, у т.ч. під час управління трудовими процесами.

Якщо аналізувати сучасну світову практику управління трудовими процесами в організаціях, то в провідних країнах світу прийнято використовувати декілька ключових моделей такого управління: американська, японська, європейська (німецька, континентальна).

Найбільш поширеною у світі сьогодні є американська модель. Американська філософія бізнесу ґрунтується на традиціях конкуренції та стимулюванні індивідуалізму працівників з чіткою орієнтацією на прибуток підприємства і залежність власного доходу від нього. Характерною рисою є чітка постановка цілей і

задач, висока оплата персоналу, заохочення споживацьких цінностей, високий рівень демократії в суспільстві, соціальні гарантії [6].

Узагальнюючи досвід формування та управління системами персоналу на підприємствах різних країн авторами праці [9] здійснено узагальнення особливостей розглянутих моделей управління (табл. 1).

Як видно з наведеного узагальнення, японська систему управління персоналом на підприємстві вважається такою, що найбільше за все використовує у своїй практиці інноваційну орієнтованість при реалізації такого управління. Вважаємо, що це досить позитивний досвід, якого критично не вистачає в Україні.

Таблиця 1.
Порівняльна характеристика світових систем управління персоналом [9, с. 97]

Японська	Американська	Європейська
<ul style="list-style-type: none"> - заробітна плата формується з урахуванням віку, стажу роботи, освіти, професійних здібностей; - здійснюється формування уявлення про професійні здібності працівника на етапі його прийому на роботу та підбір йому відповідного робочого місця; - формування корпоративного духу працівника – висока залежність від фірми, де він працює, та відданість їй; - система «довічного найму»; - надання пріоритету колективному вирішенню завдань та розподілу відповідальності; - система управління трудовою діяльністю є інноваційно-орієнтованою, соціально спрямованою, централізованою, горизонтальною, самоконтрольованою; - ґрунтується на традиціях поваги до старших, загальній згоді, ввічливості, відданості ідеалам фірми. 	<ul style="list-style-type: none"> - система «Pay for Performance» – «плата за виконання»; - принцип індивідуалізму; - механізм індивідуалізації заробітної плати; - персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; - підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; - орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених; - практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання. 	<ul style="list-style-type: none"> - спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; - виробничі ради на підприємствах; - увага приділяється перепідготовці працівників служб персоналу за програмами стажування; - проводяться тренінги на суміжних посадах; - посадові інструкції із збалансованими обов'язками та правами; - використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов і т.п.

Джерело: [9]

Одним із напрямів підвищення кадрового потенціалу прийнято вважати забезпечення ефективного його формування. При формуванні персоналу досить часто виникає проблема якісного підбору кадрів. Особливо це стосується управлінського персоналу, у розрізі якого досить важливо підбирати висококваліфікованих фахівців-управлінців, що уміло застосовують свої професійні здібності на стратегічному та оперативному рівнях.

Як свідчать результати дослідження наукових праць, в найбільш загальному визначенні кадровий резерв – це: група працівників, потенційно здатних до управлінської діяльності, що відповідають вимогам до посади того чи іншого рангу, а також пройшли відбір та систематичну цільову кваліфікаційну підготовку [4, с. 132]; склад лінійних та функціональних керівних кадрів, що володіють навичками управлінської діяльності, у т.ч. молодих фахівців з високим потенціалом, відібраних на основі вимог, пропонувані до керівних посад різного рівня, які претендують на заняття керівних посад у майбутньому за умови появи відповідних вакансій [10].

І. Антоненко вказує, що сьогодні практична важливість та актуальність формування кадрового резерву пояснюються посиленням конкурентної боротьби за кваліфікованих працівників на ринку праці [1, с. 122]. За його твердженням, підготовка кадрового резерву виступає стратегічним пріоритетом більшості розвинутих підприємств, а його наявність – гарантує кадрову безпеку бізнесу [1, с. 123].

Як влучно вказує Т. Білорус, формування кадрового резерву на підприємстві має носити систематичний характер. І цей процес має проходити самостійного (без втручання сторонніх організацій) та на основі використання певного методичного інструментарію. При цьому основними вимогами до цього інструментарію є такі:

- простота – застосування методичного забезпечення не повинно обмежуватися рівнем підготовки особи, яка проводить дослідження;

- універсальність – на можливість застосування не повинні впливати змінні фактори (кількість кандидатів та їх джерело (зовнішні або внутрішні), критерії включення до резерву (кількісні та якісні) та одиниці їх вимірювання тощо);

- ранжування – в результаті використання ми маємо отримати інформацію щодо рейтингу кандидатів на включення до кадрового резерву;

- інформативність – в результаті використання ми повинні мати можливість виявити сильні та слабкі сторони кандидатів [4, с. 12].

Формування кадрового резерву, зазвичай, відбувається на основі якісної оцінки кандидатів за різними характеристиками. Останнім часом все більшого розповсюдження у цьому напрямі набули методики оцінки кадрового резерву, засновані на переведенні якісних характеристик у бальні оцінки та виведення усереднених оцінок і формування рейтингу кандидатів.

Вважаємо, що такі бально-рейтингові оцінки при відборі кандидатів на основі експертної думки можуть мати неточності через вплив людського чинника, а саме упередженого ставлення експертів до когось із кандидатів. Тому у межах даного дослідження запропоновано удосконалення рейтингової оцінки кадрового резерву на основі методу урахування дисперсійних різниць замість бальних експертних оцінок. Таким чином, залучення експертів не потрібне, що дозволить уникнути впливу суб'єктивного людського чинника на процес відбору кандидатів на відповідні посади.

Нами сформовано методичний інструментарій відбору кандидатів до складу кадрового резерву управлінського персоналу на основі заданих критеріїв. Аналогічний алгоритм може застосовуватись для формування кадрового резерву будь-яких категорій працівників. Змінені будуть лише вихідні критерії оцінки кандидатів, виходячи з конкретних умов праці працівників.

У табл. 2 наведено критерії оцінки якості кадрового резерву, відібрані нами для формування авторської методики.

Таблиця 2.

Критерії відбору кандидатів до складу кадрового резерву управлінського персоналу

№ з/п	Назва критерію	Параметри оцінювання
Кр1	Рівень освіти	Середня освіта – 1 бал; Середня спеціальна освіта – 2 бали; Незавершена вища освіта – 3 бали; Бакалавр – 4 бали; Магістр – 5 балів.
Кр2	Стаж роботи за фахом	Кількість років, яку кандидат пропрацював за фахом.
Кр3	Рівень дисциплінованості	Коефіцієнт дисциплінарної активності: $K_{ДА} = ЧФ/ЧН$, де $ЧФ$ – час, фактично відпрацьований кандидатом (нормативний за вирахуванням всіх втрат робочого часу); $ЧН$ – нормативний час роботи кандидата.
Кр4	Стаж роботи на підприємстві	Кількість років, яку кандидат відпрацював на даному підприємстві
Кр5	Рівень творчої активності	Коефіцієнт творчої активності: $K_{ТА} = КРІ/КГІ$, де $КРІ$ – кількість ефективно реалізованих ідей, згенерованих кандидатом під час своєї професійної діяльності протягом останніх 3-х років; $КГІ$ – загальна кількість всіх згенерованих ідей даним кандидатом протягом останніх 3-х років.

Джерело: авторська розробка

З використанням наведених критеріїв проведено оцінку п'яти кандидатів до складу кадрового резерву на прикладі умовного набору кандидатів (табл. 3).

Таблиця 3.

Матриця вихідних даних для розрахунку рейтингу кандидатів до кадрового резерву

Кандидати	Кр1	Кр2	Кр3	Кр4	Кр5
Канд1	5	11	0,87	13	0,75
Канд2	5	6	0,95	5	0,33
Канд3	5	19	0,82	12	0,85
Канд4	4	12	0,92	4	0,75
Канд5	5	9	0,79	12	0,67

Джерело: розраховано автором за інформацією про кандидатів

Наступним етапом виведення рейтингу кандидатів до кадрового резерву є стандартизація вихідних даних на основі коефіцієнту стандартизації, що являє собою відношення відхилення фактичного критерію від середнього значення до середньоквадратичного відхилення даного критерію:

$$Kp_{se} = \frac{x_i - \bar{x}_i}{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x}_i)^2}{n}}} \quad (1)$$

Відповідні розрахунки стандартизованих коефіцієнтів наведено у табл. 4.

Таблиця 4.

Визначення стандартизованих даних для розрахунку рейтингу кандидатів до кадрового резерву

Показники	Kp1	Kp2	Kp3	Kp4	Kp5
\bar{x}_i	4,8	11,4	0,87	9,2	0,67
$x_i - \bar{x}_i$	Kp1	Kp2	Kp3	Kp4	Kp5
Канд1	0,20	-0,40	0,00	3,80	0,08
Канд2	0,20	-5,40	0,08	-4,20	-0,34
Канд3	0,20	7,60	-0,05	2,80	0,18
Канд4	-0,80	0,60	0,05	-5,20	0,08
Канд5	0,20	-2,40	-0,08	2,80	0,00
$\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x}_i)^2}{n}}$	4,82	12,19	0,87	9,98	0,69
$\frac{x_i - \bar{x}_i}{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x}_i)^2}{n}}}$	Kp1	Kp2	Kp3	Kp4	Kp5
Канд1	0,042	-0,033	0,000	0,381	0,115
Канд2	0,042	-0,443	0,092	-0,421	-0,490
Канд3	0,042	0,623	-0,057	0,281	0,260
Канд4	-0,166	0,049	0,057	-0,521	0,115
Канд5	0,042	-0,197	-0,092	0,281	0,000

Джерело: розраховано автором за інформацією про кандидатів

По отриманим стандартизованим значенням обираємо максимальні та формуємо ідеальний (еталонний з усіх можливих кандидатів) за усіма параметрами показник:

$$P_e = (0,042; 0,623; 0,092; 0,381; 0,260).$$

Наступним етапом знаходимо відстань значень, отриманих кожним кандидатом, до еталону за формулою:

$$P_i = P_e - Kp_{se} \quad (2)$$

Результати розрахунку відстані приведені у табл. 5.

Таблиця 5.

Розрахунок відстаней значень кандидатів до еталонного значення

Показники	Kp1	Kp2	Kp3	Kp4	Kp5
Канд1	0,042	-0,033	0,000	0,381	0,115
Канд2	0,042	-0,443	0,092	-0,421	-0,490
Канд3	0,042	0,623	-0,057	0,281	0,260
Канд4	-0,166	0,049	0,057	-0,521	0,115
Канд5	0,042	-0,197	-0,092	0,281	0,000
Еталон	0,042	0,623	0,092	0,381	0,260
Відстані	Kp1	Kp2	Kp3	Kp4	Kp5
Канд1	0	0,656	0,092	0	0,145
Канд2	0	1,066	0	0,802	0,75

Канд3	0	0	0,149	0,1	0
Канд4	0,208	0,574	0,035	0,902	0,145
Канд5	0	0,82	0,184	0,1	0,26

Джерело: розраховано автором

З отриманих значень відстаней по кожному кандидату знаходимо середньоарифметичне значення та будемо рейтинг кандидатів з урахуванням їх ранжування від найнижчого значення (з найменшими відстанями до еталона) до найбільшого (з найбільшою віддаленістю від еталона). Результати виявилися наступними (табл. 6).

Таблиця 6.
Формування рейтингу кандидатів до кадрового резерву управлінських кадрів на підприємстві

Показники	Кр1	Кр2	Кр3	Кр4	Кр5	Середнє арифметичне значення відстаней	Рейтинг кандидатів
Канд1	0	0,656	0,092	0	0,145	0,1786	2
Канд2	0	1,066	0	0,802	0,75	0,5236	5
Канд3	0	0	0,149	0,1	0	0,0498	1
Канд4	0,208	0,574	0,035	0,902	0,145	0,3728	4
Канд5	0	0,82	0,184	0,1	0,26	0,2728	3

Джерело: розраховано автором

Таким чином, запропонований нами методичний підхід дозволив скласти рейтинг кандидатів до складу кадрового резерву управлінських кадрів, який дасть змогу прийняти більш точне і виважене рішення стосовно покращення якості управлінської праці на підприємстві у частині управління трудовими процесами на інноваційній основі.

Висновки. Таким чином, з метою підвищення рівня кадрового потенціалу на підприємстві в сучасних умовах господарювання у частині більш ефективного формування персоналу запропоновано методичний інструментарій формування кадрового резерву, а саме: рекомендується більш якісно підходити до формування кадрового резерву управлінських кадрів, використовувати як внутрішній, так і зовнішній кадровий резерв, постійно оновлювати список актуальних кандидатів з урахуванням вимог часу та управлінських потреб підприємства, використовувати запропоновану авторську методику рейтингової оцінки кандидатів.

Література.

1. Антонєць І. Ю. Сутність кадрового резерву та особливості його формування на підприємстві. *Управління розвитком*. 2013. № 14. С. 122-124.
2. Бачевський, Б. Є., Заблodsька І. В., Решетняк О. О. Потенціал і розвиток підприємства : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 398 с.
3. Білорус Т. В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Ірпінь : Національна академія ДПС України, 2007. 174 с.
4. Білорус Т. Формування кадрового резерву підприємства на основі методу таксономії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2018. № 4(199). С. 12-19.
5. Демешкин Г. В. Основные аспекты формирования кадрового резерва. *Вестник Томского государственного университета*. 2010. №331. С. 132-134.
6. Романюк Л. М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2006. Вип. 9. С. 132-138.
7. Савицька Г. В. Економічний аналіз : підручник. Київ: Нове знання, 2007. 679 с.
8. Савченко А. Ю. Оцінка кадрового потенціалу в мінливих умовах зовнішнього середовища. URL : <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/>
9. Шостак Л. В., Болобан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 3(08). С. 94-99.
10. Ярема Р. Т. Психотехнологія роботи з кадровим резервом на заміщення керівних посад в органах виконавчої влади. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2012. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_1_45

References.

1. Antonets', I. Yu. (2013), "The essence of the personnel reserve and features of its formation at the enterprise", *Upravlinnia rozvytkom*, vol. 14., pp. 122-124.
2. Bachev's'kyj, B. Ye. Zablods'ka, I. V. and Reshetniak, O. O. (2009), Potentsial i rozvytok pidpryiemstva [Potential and development of the enterprise], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

3. Bilorus, T. V. (2007), *Stratehichne upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva* [Strategic management of human resources of the enterprise], Natsional'na akademiia DPS Ukrainy, Irpin, Ukraine.
4. Bilorus, T. (2018), "Formation of the personnel reserve of the enterprise on the basis of a taxonomy method", *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, vol. 4(199), pp. 12-19.
5. Demeshkin, G. V. (2010), "The main aspects of the formation of the personnel reserve", *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*, vol. 331, pp. 132-134.
6. Romaniuk, L. M. (2006), "Analysis of foreign experience in the formation of personnel development strategy and its use in domestic enterprises", *Naukovi pratsi Kirovohrads'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, Vol. 9, pp. 132-138.
7. Savutska, G.V. (2007), *Ekonomichnij analiz* [Economic analysis], New knowledge, Kiev, Ukraine.
8. Savchenko, A. U. (2012), "An estimation of skilled potential is in the changeable terms of external environment", available at: www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/1470/ (Accessed 30 May 2020).
9. Shostak, L. V. and Boloban, Ye. O. (2018), "Foreign experience in personnel management", *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*, Vol. 3(08), pp. 94-99.
10. Yarema, R. T. (2012), "Psychotechnology of work with the personnel reserve to replace managerial positions in executive bodies", *Visnyk Natsional'noi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy*, Vol. 1, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2012_1_45 (Accessed 30 May 2020).

Стаття надійшла до редакції 20.06.2020 р.