

DOI: [10.32702/2307-2105-2019.9.3](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.3)

УДК 330.331

*М. А. Міненко,
д. е. н., професор, завідувач кафедри технологій управління
Національного авіаційного університету
ORCID: 0000-0002-7492-3196
Д. І. Альохін,
студент 2 курсу магістратури
Київського національного торговельно-економічного університету
ORCID: 0000-0001-7622-3030*

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*M. Minenko
Doctor of Economics, Professor,
Head of the Department of Management Technologies of the National Aviation University
D. Alokhin
student of the 2 course of Master's degree of the Kyiv National University of Trade and Economics*

MANAGEMENT OF PERSONNEL POTENTIAL OF ECONOMIC ENTITIES

У статті проаналізовано бачення вітчизняних і закордонних вчених щодо трактування змісту терміну «кадровий потенціал», розкрито авторське розуміння його сутності. Узагальнено перелік факторів, що, за певних обставин, можуть вплинути на формування і розвиток кадрового потенціалу в різних сферах суспільного життя. Охарактеризовано існуючі підходи до побудови систем управління кадровим потенціалом суб'єктів господарювання, враховуючи різні категорії працюючих, і програм для забезпечення їх функціонування. Наведено приклад одного із варіантів програми управління кадровим потенціалом підприємства. Окреслено умови оптимізації системи та ефективності програми, зазначено перелік загальних специфічних функцій для учасників процесу їх забезпечення і реалізації. Виокремлено і досліджено найефективніший, на думку авторів, метод управління кадровим потенціалом, а саме, оцінка за параметрами, що характеризують професійну успішність працівників. Зазначено принципи, що необхідно дотримуватися при оцінці працівників підприємства. Дана їх стисла характеристика. Узагальнено результати проведеного дослідження.

In the article the views of national and foreign scientists on the definition of the meaning of the term «personnel potential» are analyzed, the author's understanding of its essence is revealed. The list of factors that could in certain circumstances influence on organization and evolution of personnel potential in different spheres of public life: economic, political, spiritual, social and biological are summarized. The conditions for possible maximum effect from managing personnel potential are defined. The author's redaction of the term "systematic approach" in this sphere is presented.

The existing approaches to the construction of the personnel potential management system of the economic entities, considering different groups of employee (who maintains regular functioning and participates in main production; who engages for realization strategic tasks) and the program for providing of its functioning are characterized. An example of one of the variants of the program of personnel potential management of the enterprise is given. The author's seeing of the main goal and tasks for its gaining, that improve efficiency of formed program.

The conditions of system optimization and program efficiency are outlined, the list of general specific functions for the participants of the process of providing and implementing them is specified. The most effective according to the authors opinion method of personnel potential management, namely, evaluation by the parameters characterizing the professional success of employees has been determined and investigated.

Emphasizing attention, on practice there are objective and subjective difficulties in estimation of real results of personal contribution different management hierarchical levels (institutional, information, technical) in final performance the subject of economy.

The principles that should be observed when evaluating the employees of the enterprise are stated. A brief description of the next principles like objectivity, operativeness, periodicity, confidentiality, comprehensiveness, unity of requirements and generality, economy, definition and accessibility, efficiency is given. The results of the conducted research are summarized.

Ключові слова: *управління кадровим потенціалом; система управління кадровим потенціалом; програма управління кадровим потенціалом; метод оцінки кадрового потенціалу; принципи оцінки працівників.*

Key words: *personnel potential management; personnel potential management system; program of personnel potential management; method of evaluation of personnel potential; principles of employee evaluation.*

Постановка проблеми. Одним із головних напрямів виходу української економіки з кризи є підвищення ефективності роботи вітчизняних суб'єктів господарювання. Це може бути реалізовано шляхом забезпечення фахового використання трудових ресурсів, зокрема, через удосконалення системи управління кадровим потенціалом.

Ринкові перетворення у національній економіці, практичні здобутки і втрати, напряму залежать від фахівців, які безпосередньо керують процесами, здійснюють перетворення, несуть відповідальність за підбір, розстановку та адаптацію кадрів до сучасних умов господарювання. Як ніколи на порядку денному є головним питання підготовки інноваційної генерації менеджерів, здатних активно і фахово реагувати на потреби та очікування ринку, мати творчі здібності до управління кадровим потенціалом.

На практиці збалансована система управління кадровим потенціалом може відіграти головну роль у конкурентній боротьбі за нові ринки, забезпечити перспективи сталого розвитку. Ефективна стабільність діяльності підприємства, обґрунтоване планування персоналу, персоніфіковані підходи до підбору і просування кадрів, їх якісна підготовка, перепідготовка і неперервне підвищення кваліфікації взаємопов'язані між собою. Саме тому, визначаючи стратегічні перспективи розвитку суб'єктів господарювання розробляють адаптовані системи управління кадровим потенціалом і програми їх функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення досвіду розвинутих країн світу щодо максимально продуктивного використання кадрового потенціалу може сприяти подоланню кризових явищ в Україні і надати можливість оперативного формування інформаційної бази позитивних практик. Уміння відібрати необхідний варіант вирішення нагальної проблеми для найбільш активного впливу на ефективність виробничої та/або управлінської ситуації має спонукати будь-яку зацікавлену сторону до опрацювання науково-практичних здобутків у цій сфері.

Особливості кадрового забезпечення, організації праці та управління персоналом знайшли своє відображення в працях закордонних вчених А. Кочеткової, В. Курочкіна, Н. Шеремета, О. Алехіна, Г. Беккера, Н. Волгіна, а також вітчизняних науковців Л. Балабанової, Д. Богині, О. Грیشової, В. Гриньової, О. Крушельницької, О. Кузьміна, О. Мельника, Д. Мельничука, Г. Писаревської, О. Сардак та інших. Своїми успіхами передові держави світу багато в чому завдячують науковцям, які досліджували, моделювали і адаптували відповідні системами управління персоналом.

Формування цілей. Метою дослідження є аналіз організаційних основ вдосконалення управління кадровим потенціалом з урахуванням міжнародного досвіду та об'єктивних умов розвитку ринкових відносин в

Україні.

Виходячи з поставленої мети, завданнями її досягнення визначено наступні:

- розкрити сутність кадрового потенціалу;
- охарактеризувати сучасні підходи до побудови системи і розробки програми управління кадровим потенціалом;
- визначити найефективніший метод управління кадровим потенціалом;
- зробити необхідні узагальнення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключовим фактором забезпечення продуктивної діяльності підприємства є відношення до кадрів. Максимально раціональне і результативне використання висококваліфікованих працівників сприяє їх мотивації до ефективної роботи, створює умови для побудови дієвої системи управління кадровим потенціалом. Кадровий потенціал – це трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал [2].

У широкому сенсі кадровий потенціал основних сфер суспільного життя формується і розвивається у процесі інтеграції певних факторів (табл. 1).

Таблиця 1.

Фактори формування і розвитку кадрового потенціалу основних сфер суспільного життя*

Основні сфери суспільного життя	Фактори формування і розвитку кадрового потенціалу	Приклади основних видів факторів
Економічна	Фінансові	Рівень заробітної плати
	Виробничі	НТП
	Ринкові	Попит на ринку праці, на товарному ринку
Політична	Державні	Соціальна політика зайнятості, промислова політика
	Міжнародні	Політика інших країн, спрямована на зміну трудового потенціалу
Духовна	Культурні	Цінності, традиції, звичаї
	Освітні	Якість і доступність освіти
	Релігійні	Релігійні постулати, заборони
Соціальна	Демографічні	Чисельність, структура, міграція працездатного населення
	Інституціонально- нормативні	Інститути інфраструктури суспільства, правові норми
	Соціально-структурні	Стратифікація суспільства
Біологічна	Екологічні	Стан навколишнього середовища
	Медичні	Здоров'я населення, якість і доступність медичного обслуговування
	Географічно-кліматичні	Клімат, природні ресурси і географічне розташування

* Джерело: сформовано авторами за результатами дослідження

По суті, умови підбору та якісні характеристики кадрового потенціалу залежать не стільки від якого-небудь одного фактору, скільки від їх інтеграції, а також від збалансованості як для окремої особистості, так і для функціональних груп працівників. Тобто під кадровим потенціалом доцільно розглядати певний рівень необхідних знань, умінь, навичок і компетенцій працівників, які використовують для досягнення прогнозованої ефективності господарювання в різних сферах суспільних відносин, та які сприяють отриманню бажаних результатів: економічного прибутку та/або соціального ефекту. Водночас поняття «кадровий потенціал» у більш вузькому сенсі, можна розглядати як тимчасово вільні або резервні трудові місця для потенційного заняття працівниками у випадку їх фахового розвитку і навчання.

Максимальний ефект від управління кадровим потенціалом, його впорядкування, збереження якісної специфіки, вдосконалення і розвиток можливий за рахунок використання системного підходу. Системність управління кадровим потенціалом суб'єкта господарювання – це комплекс відносно відокремлених взаємозалежних організаційних заходів та елементів, що через напрацьовані регламенти і налагоджені комунікаційні зв'язки, створюють можливість працівникам використовувати персональні здібності, наявні

та/або залучені ресурси, матеріалізувати свої знання, уміння, навички і компетенції для забезпечення життєдіяльності й сталого розвитку підприємства (організації, установи).

Розробляючи систему управління кадровим потенціалом ми повинні розуміти, що її вплив потрібно враховувати на різні категорії працівників. Так, зокрема, певна група працюючих, які забезпечують регулярне функціонування суб'єкта господарювання, задіяна в основному виробництві для виконання поточних операцій. Для вирішення стратегічних завдань, капіталізацію і диверсифікацію виробництва, підвищення його продуктивності на підприємстві формують іншу групу працівників. Це є поточний і цільовий накопичувальний кадровий потенціал, який науковці розглядають, як «довгостроковий» та який вирішує задачі сталого розвитку виробництва [6].

На практиці «довгостроковий кадровий потенціал» це складова загального кадрового потенціалу, який сформовано протягом конкретного періоду часу, але це вже частково створений у минулому та об'єктивно необхідний для безперервного поточного процесу виробництва, забезпечення його конкурентних переваг і сталого розвитку. На думку науковців він є не повністю реалізованим та є найперспективнішою частиною загального потенціалу [8].

Розглянуті характеристики визначають зміст програми управління кадровим потенціалом, особливо в частині професійного розвитку і неперервності навчання персоналу. Якісно сформована програма управління забезпечить раціонально-результативне вирішення виробничих завдань. Можливий варіант програми управління кадровим потенціалом представлено на рис. 1.

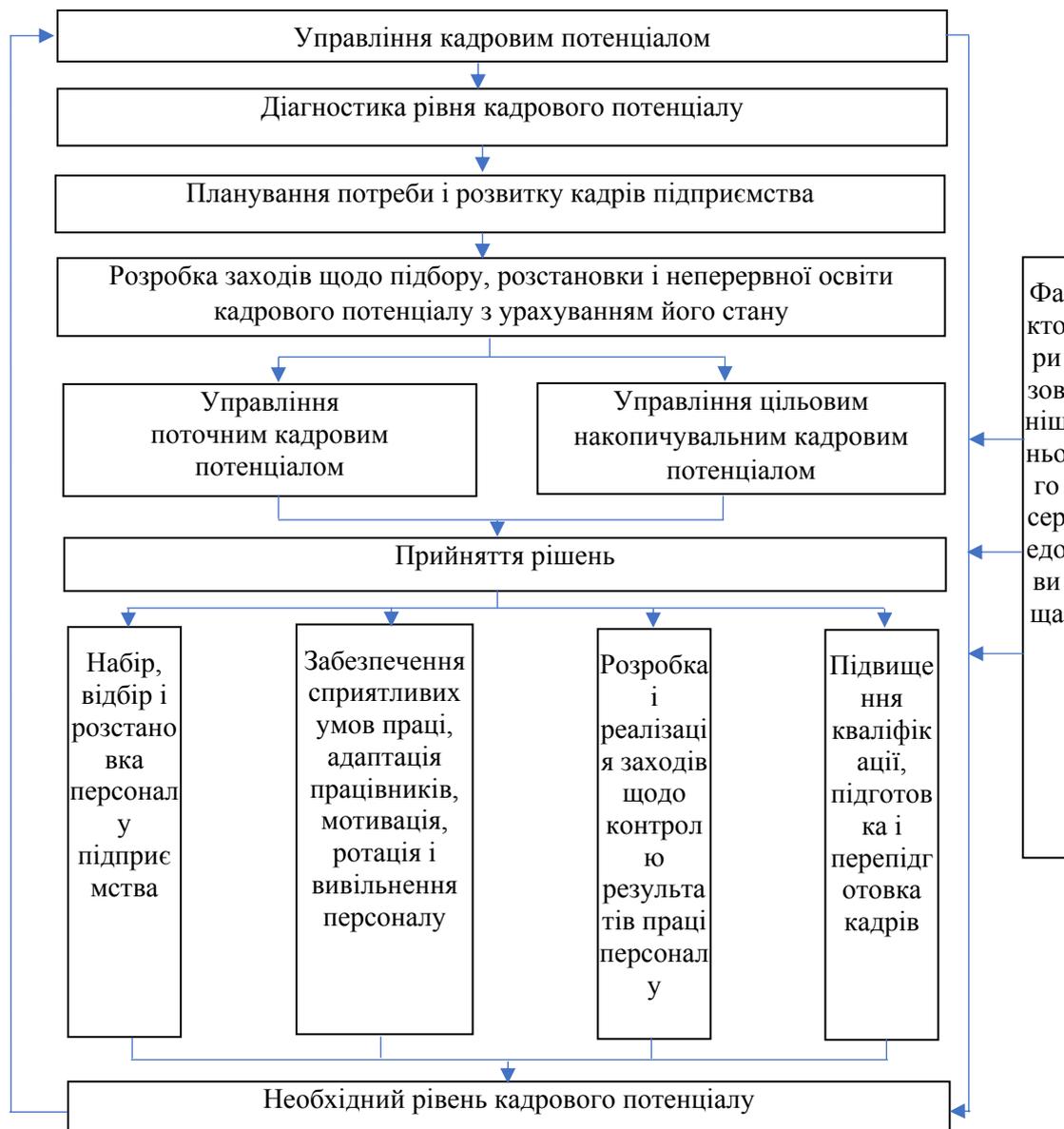


Рис. 1. Можливий варіант програми управління кадровим потенціалом підприємства*

* Джерело: сформовано авторами за результатами дослідження на основі [3]

Для ефективної реалізації програми управління кадровим потенціалом необхідно визначити її мету і завдання. Основна мета, на наше переконання, має полягати в забезпеченні продуктивної роботи підприємства в сучасних умовах господарювання. Завданнями досягнення сформованої мети повинні бути наступні:

- кваліфікований розвиток наявного персоналу;
- залучення нових кваліфікованих фахівців, яких бракує виробництву;
- створення оптимальних умов для ефективної роботи працівників;
- забезпечення необхідного еквіваленту мотивування діяльності персоналу.

Попри все, позитивні практики провідних компаній світу показують, що першочерговою необхідною умовою результативного вирішення управлінських завдань, щоб програма була успішно реалізована і досягла визначеної мети, є кадровий потенціал, який набув сучасний рівень кваліфікації, інноваційно прогресує, спонукає себе та зацікавлені сторони до неперервного навчання. Крім того, успішність реалізації програми залежить від якісного складу суб'єктів, залучених до цього процесу.

Суб'єктами системи управління кадровим потенціалом можуть бути як окремі менеджери, в ієрархії організаційної системи управління суб'єкта господарювання, так і структурні підрозділи, що функціонально забезпечують реалізацію програми управління кадровим потенціалом. До таких суб'єктів відносяться адміністративний менеджмент, менеджмент, який не входить до складу адміністрації, але організовує роботу структурних підрозділів, юридичні і фінансові служби, відділи кадрів і підготовки персоналу тощо [1]. Кожен із перерахованих суб'єктів виконуючи свої функції забезпечує стабільність, адаптованість, у разі потреби, мобільність системи управління кадровим потенціалом. Як правило такими функціями є:

- планування персоналу;
- визначення кар'єри працівників;
- створення належних умов мотивування діяльності;
- встановлення нормативів праці;
- організування навчання, підвищення кваліфікації і перепідготовку персоналу;
- виявлення і вирішення соціально-побутових питань.

Головною умовою їх ефективної цілеспрямованої роботи повинна бути відсутність епізодичності і розрізненості.

Широкий спектр питань, що вирішують учасники, як суб'єкти системи управління кадровим потенціалом, обумовлює необхідність її оптимізації. Для забезпечення оптимізації системи, на наше переконання, доцільно:

- регулярне залучення до процесу всіх служб і менеджменту структурних підрозділів суб'єкта господарювання;
- детальне розмежування обов'язків, прав і відповідальності між всіма учасниками управління персоналом і координація їх дій;
- створення пакету внутрішніх організаційних документів, що регламентують діяльність суб'єктів та об'єктів системи управління кадровим потенціалом;
- формування інформаційної бази позитивних і негативних практик з управління кадровим потенціалом;
- напрацювання стандартизованих варіантів вирішення кадрових питань;
- визначення пріоритетів в роботі з кадровим потенціалом;
- обов'язкове підведення підсумків отриманих результатів;
- регулярний обмін досвідом і навчання інноваційним методам управління кадровим потенціалом.

Від ефективності управління кадровим потенціалом напряму залежать конкурентні переваги підприємства. При цьому найважливішим залишається фахове закріплення, використання і розвиток працівників, а саме:

- визначення потреби в персоналі;
- відбір і розстановка кадрів;
- раціонально-об'єктивний розподіл посадових обов'язків;
- планування і супровід діяльності суб'єктів та об'єктів виробничих відносин;
- забезпечення сприятливих умов праці;
- професійно-посадове зростання працівників, враховуючи їх персональний вклад у результати виробничої діяльності та індивідуальні особливості;
- регулярну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації;
- створення належної мотивації працівників до продуктивної праці;
- оцінку ефективності використання персоналу;
- планування кар'єри;
- ротацію і вивільнення працівників.

Водночас, ефективність управління кадровим потенціалом, крім упровадження досконалих організаційних процедур, забезпечується за рахунок використання цільових методів. Дослідження науковців

показали, що найефективнішим методом управління кадровим потенціалом є його об'єктивна оцінка по параметрах, що характеризують професійну успішність працівника. Дану методику необхідно застосовувати на кожному з можливих етапів реалізації програми управління кадровим потенціалом. Метод оцінки кадрового потенціалу дає можливість достатньо об'єктивно встановити:

- ступінь відповідальності професійних, ділових, практичних та особистих якостей працівника;
- реальні кількісні та якісні результати його трудового внеску у проміжні і підсумкові виробничі показники діяльності суб'єкта господарювання;
- причини позитивних і негативних індивідуальних й колективних результатів та, за потреби, внесення необхідних коригуючих заходів до програми управління кадровим потенціалом.

Працівник повинен відповідати вимогам, що висувуються до нього кваліфікаційними характеристиками, посадовими інструкціями, кваліфікаційними картами, картами компетенцій, професіограмами. Перевірка на відповідність вимогам, що відображені в змісті зазначених регламентів, дає можливість оцінити як рівень підготовки працівника, його професійну компетентність, так і вміння отримати належний результат у конкретних умовах виробництва з дотриманням необхідної технології процесу виконання роботи.

Ділова оцінка працівників має відношення до всіх категорій персоналу. Слід зауважити, що на теперішній час, у вітчизняній і зарубіжній практиці відсутні ідеальні методики оцінки персоналу, а науковці і практики нерідко дотримуються протилежних думок щодо доцільності та об'єктивності методів оцінки. В цьому зв'язку заслуговує на увагу підхід А. Колота про те, що відсутність ідеальних методик не знижує значущість практики оцінювання персоналу. Найгірший вид оцінки – це її відсутність [7].

За будь-яких умов достатньо складним є питання реальної оцінки результатів роботи адміністративного менеджменту, працівників апарату управління і керівників структурних підрозділів. Об'єктивні труднощі оцінки цих категорій персоналу пов'язані з [5]:

- складністю формалізації результатів праці й визначення кінцевого результату управлінської діяльності;
- взаємозалежністю, взаємопов'язаністю управлінських функцій і складністю визначення внеску кожного;
- наявністю значного проміжку часу між виконанням управлінської функції і виявом її результатів на практиці;
- необхідністю одночасної оцінки як особистих якостей, так і результатів роботи структурного підрозділу та підприємства в цілому.

Завданнями ділової оцінки персоналу є виявлення трудового внеску працівника, ступеня використання його потенціалу, відповідності працівника займаній посаді або робочому місцю, його здатності зайняти наступну посаду. По суті, комплексність завдань полягає в тому, щоб оцінити ефективність трудової діяльності працівника, а отже й цінність для підприємства, розроблення на цій основі певних заходів щодо його подальшого розвитку. Водночас, важливим завданням ділової оцінки є забезпечення зворотного зв'язку: працівник повинен знати, як оцінюються результати його трудової діяльності, ділові та особисті якості з боку безпосереднього керівника і керівництва підприємства [7]. Ділова оцінка працівників сприятиме розвитку персоналу підприємства за умови дотримання принципів, зазначених в таблиці 2.

Таблиця 2.
Принципи оцінки працівників підприємства*

Принцип	Значення принципу
Об'єктивність	передбачає використання в процесі оцінки достатньо обґрунтованих критеріїв і системи показників оцінки ділових та особистих якостей працівника, складності й результатів його праці
Оперативність та періодичність	забезпечує своєчасність і регулярність оцінки протягом тривалого часу, врахування динаміки результатів й складності праці працівника
Конфіденційність	вимагає надання результатів оцінки тільки самому працівнику, його керівнику і службі управління персоналу з метою недопущення погіршення соціально-психологічного клімату в трудовому колективі
Всебічність	сприяє залученню до проведення оцінки працівника його керівника, колег, рівних за рангом і підлеглих для оцінки всіх сторін діяльності та особистості людини
Єдність вимог і загальність	передбачає здійснення оцінки всіх працівників, які займають однакові посади, робочі місця, за однією системою показників,

	однаковими методами і процедурою оцінки
Економічність, чіткість і доступність	вимагає врахування фінансових і матеріальних ресурсів при проведенні оцінювання, кваліфікаційного рівня фахівців служби управління персоналом
Результативність	забезпечує прийняття за результатами оцінки своєчасних заходів щодо раціонального прийому і розстановки кадрів, розвитку персоналу та його матеріального стимулювання

* Джерело: сформовано авторами за результатами дослідження на основі [7]

Попри все, для об'єктивності, організація процесу оцінки персоналу має бути максимально автоматизованою з використанням комп'ютерної техніки і відповідного програмного забезпечення, а система управління кадровим потенціалом повинна не стільки сприяти просуванню персоналу, скільки розвитку, підвищенню результативності заходів щодо осучаснення його кваліфікації.

Висновок. На основі узагальнення наукових поглядів вітчизняних і закордонних науковців щодо сутності «кадрового потенціалу» встановлено, що існуючі визначення цього поняття мають еволюційний характер. Залежно від зміни підходів до управління людською діяльністю змінювався його зміст. При управлінні кадровим потенціалом, на сучасному етапі економічних відносин, є доцільним, щоб головна увага приділялася здатності персоналу до генерування нових ідей, його бажанню регулярно підвищувати свій освітній, професійно-кваліфікаційний рівень, вміти адаптувати свої психофізіологічні характеристики до умов виробництва. Для цього необхідно формувати систему управління кадровим потенціалом і розробляти програму управління ним. Наведено авторське бачення етапів побудови ефективної системи і розробки одного із можливих варіантів програми управління кадровим потенціалом. Попри різноманіття методів обґрунтовано, що найефективнішим методом управління кадровим потенціалом є його об'єктивна оцінка по параметрах, що характеризують професійну успішність працівника. Це сприятиме його розвитку, інноваційності кваліфікації, максимально раціональному і результативному використанню.

Список використаних джерел.

1. Балабанова Л.В., О.В. Сардак. Управління персоналом: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 468 с.
2. Головка А.С. Теоретико-методичний зміст категорій “трудоий потенціал”, “кадровий потенціал” та “трудоі ресурси”. Вісник Хмельницького національного університету. 2010. № 3. Т. 2. С. 14–16. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_3_2/014-016.pdf
3. Гриньова В. М., Писаревська Г. І. Управління кадровим потенціалом підприємства : монографія. Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 228 с.
4. Колот А. М. Міждисциплінарний підхід як домінанта розвитку економічної науки та освітньої діяльності. Соціальна економіка. 2014. № 1-2. С. 76-83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2014_1-2_15
5. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2006. 292 с.
6. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту : підруч. 2-е вид., випр. і доп. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
7. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 351 с.
8. Сучасна технологія оцінювання персоналу та кадрового потенціалу організації і її соціально-психологічний аспект : наук. розробка / авт. кол. : В. М. Мартиненко, Ю. Д. Древаль, Ю. В. Конопцева та ін. Київ : НАДУ, 2013. 52 с. URL: https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/Gaydu_1.pdf

References.

1. Balabanova, L. V. and Sardak, O. V. (2011), *Upravlinnia personalom: pidruchnyk* [Management of staff: textbook], Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
2. Holovko, A. S. (2010), “Theoretical and methodological content of the categories “labor potential”, “personnel potential” and “labor resources”, *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 3. no.2, [Online], available at: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_3_2/014-016.pdf (Accessed 3 Aug 2019).
3. Hryn'ova, V. M. and Pysarevs'ka, H. I. (2012), *Upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva : monohrafiia* [Management of staff potential of the enterprise: a monograph], Vyd. KhNEU, Kharkiv, Ukraine.
4. Kolot, A. M. (2014), “An Interdisciplinary Approach as a Dominant in the Development of Economic Science and Education”, *Sotsial'na ekonomika*, vol. 1-2, [Online], available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/se_2014_1-2_15 (Accessed 3 Aug 2019).
5. Krushel'nyts'ka, O. V. and Mel'nychuk, D. P. (2006), *Upravlinnia personalom : navchal'nyj posibnyk* [Management of staff: tutorial], Kondor, Kyiv, Ukraine.
6. Kuz'min, O. Ye. and Mel'nyk, O. H. (2007), *Osnovy menedzhmentu : pidruch. 2-e vyd., vypr. i dop.* [Management basics: textbook 2 edition corrected and supplemented], Akademvydav, Kyiv, Ukraine.

7. Savchenko, V.A. (2002), *Upravlinnia rozvytkom personalu : navch. posibnyk* [Staff Development Management: tutorial], KNEU, Kyiv, Ukraine.

8. Martynenko, V. M. Dreval', Yu. D. and Konotoptseva, Yu. V. (2013), "Modern technology of evaluation of the personnel and personnel potential of the organization and its socio-psychological aspect: scientific working", [Online], NADU, Kyiv, Ukraine, available at: https://mmgh.kname.edu.ua/images/Gayduchenko/Gaydu_1.pdf (Accessed 3 Aug 2019).

Стаття надійшла до редакції 12.09.2019 р.