

*ЗАСТРОЖНИКОВА Ірина Володимирівна, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права, Таврійський державний агротехнологічний університет ім. Дмитра Моторного, ORCID ID: 0000-0002-9988-5288*

## КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Застрожнікова І. В. Кадровий потенціал в системі економічного потенціалу сучасного підприємства.*

Статтю присвячено дослідженню ролі кадрового потенціалу, визначення його функціонального впливу на систему економічного потенціалу підприємства. Здійснено аналіз факторів впливу на формування кадрової політики суб'єктів господарювання, до основних з яких віднесено: вид діяльності, напрям товарної та галузевої спеціалізації, масштаб виробництва, розмір, рівень капіталізації. Визначено (на основі багатоаспектної класифікації) раціональні умови застосування варіантів кадрової політики в залежності від актуального внутрішнього середовища підприємства і особливостей його взаємодії із зовнішнім середовищем. Підвищення ефективності управління кадровою політикою розглянуто в аспектах вдосконалення управління кадровим складом; вдосконалення системи мотивації; інформаційного забезпечення кадрової політики; покращання соціальних відносин; контролю персоналу. Отримано висновок про найвищий потенціал активного та превентивного типів кадрової політики організації. Акцентовано увагу на питаннях підготовки управлінського персоналу як діяльного елементу набуття всією системою якостей інноваційності та динамічності. Основою діяльності підприємства названо кадрове забезпечення, його формування включає низку взаємопов'язаних процесів, а саме: первинне формування кадрового складу, розвиток персоналу, вдосконалення складу працівників за допомогою перепідготовки, навчання, мотивації, підвищення рівня професійної компетентності, управління кар'єрою. Розкрито зв'язок кадрового забезпечення і кадрового планування. Виділено елементи і цілі останнього. Розглянуто процес набору кадрового складу як елемент кадрового маркетингу. У менеджменті персоналу зроблено акцент на аналізі механізмів забезпечення закріплення персоналу, як комплексу системних заходів, що включає методи, спрямовані на прийняття працівників на роботу в організацію на довгий період часу, скорочення плинності кадрів, забезпечення пріоритету інтересів та потреб організації над інтересами та потребами працівників. Вдосконалено визначення понять «кадрове забезпечення», «розвиток персоналу», «функціональна підготовка управлінського персоналу».

**Ключові слова:** кадровий потенціал, економічний потенціал, кадрова політика, кадрове забезпечення, кадрове планування, кадровий маркетинг, інтелектуальний потенціал.

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Якість та компетентність управлінського персоналу є ключовими складовими кадрового потенціалу будь якої організації, джерелами його успішної реалізації та розвитку, а отже гнучкості, адитивності та адаптивності системи менеджменту організації, в цілому, та управління її персоналом, зокрема. В свою чергу, кадровий потенціал є функціональною складовою економічного потенціалу, який є базовим для здійснення ефективної діяльності [1], тобто організація може залишатися успішною навіть якщо не буде зосереджувати свою увагу на розвитку цієї складової кадрового потенціалу. При цьому організація повинна або мати значну конкурентну перевагу, коли ефективність її реалізації буде безперечно перевищувати втрати від неефективного управління основною діяльністю, або мати необмежену пропозицією висококваліфікованих та мотивованих кадрів для формування як основного, допоміжного так і управлінського персоналу. Якщо перша

умова характерна для підприємств та організацій, які функціонують в умовах ринків природних або штучних монополій, та є важкодосяжною то друга умова, внаслідок об'єктивності процесів трудової міграції та неможливості формування ринку праці з такими обсягами пропозиції кадрів управління, що адаптовані до функціонування в умовах певної галузі є, взагалі, недосяжною. У свою чергу кадровий потенціал підприємства (організації) значно підвищує ефективність мобілізації економічного потенціалу, дозволяє суттєво підвищити економічну ефективність та конкурентоспроможність, але при використанні раціональних заходів щодо його розвитку.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Найвідомішими дослідниками у сфері менеджменту персоналу вважаються американські й англійські вчені: М. Армстронг, Дж. Гібсон, Г. Десслер, Н. Корнеліус, Дж. Коул, Р. Майліс, Р. Марр, Д. Торрінгтон, С. Тейлор, Л. Холл та ін. Роботи цих науковців набули широкого розповсюдження та визнання в

Україні, що виступило рушійною силою розвитку вітчизняних досліджень менеджменту персоналу. Питаннями ефективності менеджменту персоналу займалися й такі зарубіжні науковці, як: В. Веснін, Б. Генкін, Б. Герасимов, О. Єгоршин, Л. Карташова, А. Кібанов, С. Мордовін, Ю. Одегов, В. Чумак. Вітчизняну школу сформували роботи відомих дослідників, серед яких необхідно виокремити таких фахівців, як: О. Амосов, Л. Балабанова, Н. Василенка, Н. Гавкалова, І. Зинов'єв, Л. Ніколаєнко, В. Никифорова, О. Сардак, Г. Черевко.

**Метою статті** є ідентифікація ролі кадрового потенціалу, визначення його функціонального впливу на систему економічного потенціалу підприємства, що діє в умовах конкурентного середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління персоналом в наш час є ключовим фактором успішного функціонування організації. Більшість керівників знають, що трудові ресурси є частиною всього підприємства і потрібно підходити з максимальною відповідальністю до управління цим важливим ресурсом. Основною функцією керівника з персоналу є формування кадрової політики, яка б відповідала цілям підприємства в довгостроковій перспективі. Розробка ефективної кадрової політики є ключовим елементом стратегічного планування організації. Саме кадрові політики здатні відповісти на всі питання, що пов'язані з управлінням персоналом. Система управління персоналом це основоположна складова управління і розвитку будь-якого підприємства, яка виникає з появою самого підприємства. Вона є однією з найважливіших підсистем, яка здатна визначити ефективність організації. Розвиток управління персоналом повинен давати необхідні якісні зміни, мати регульований характер та здійснюватися на основі наукових принципів. Ключовими факторами для формування та успішної реалізації кадрової політики підприємства (організації) є врахування особливостей виду діяльності, напряму товарної та галузевої спеціалізації, масштабів, розмірів, рівня капіталізації тощо. При цьому центральними факторами для визначення та конкретизації шляхів, засобів, інструментів та процедур при здійсненні заходів з формування кадрового складу та розвитку персоналу є саме останні.

Як відомо, в теорії управління персоналом виділяють декілька критеріїв класифікації кадрової політики підприємства (організації), а саме: за підходом до прийому персоналу на роботу (відкрита та закрита кадрова політика), за ступенем впливу апарату управління на кадрову ситуацію (пасивна,

реактивна, превентивна та активна кадрова політика), за очікуваннями від компетентності персоналу та ступеня використання діагностичних процедур (раціональна та авантюристична кадрова політика) [2].

Варто зазначити, що відкрита кадрова політика здійснюється тоді, коли організація є прозорою для різних потенційних співробітників на будь-якому рівні управління, тобто, можна почати працювати як із самої нижчої посади, так і з посади на рівні найвищого керівництва. Така організація може прийняти на роботу будь-якого фахівця, якщо він відповідає освітньо-кваліфікаційним вимогам, без урахування досвіду роботи в цій чи спорідненій організації.

Пасивна кадрова політика здійснюється тоді, коли керівництвом організації не розроблено чіткої програми дій щодо персоналу, у такому випадку робота з кадрами зводиться лише до ліквідації негативних наслідків за допомогою проведення діагностики кадрової ситуації в цілому в організації. При цьому керівництво працює в режимі так званого екстреного реагування на конфліктні ситуації та прагне вирішити їх будь-якими засобами, найчастіше процес погашення конфліктів відбувається без аналізу причин їх виникнення та можливих наслідків. Реактивна кадрова політика проводиться тоді, коли керівництво організації здійснює постійний моніторинг симптомів негативного стану роботи з персоналом, причин виникнення конфліктних ситуацій, неналежного рівня мотивації до високопродуктивної праці і володіє ситуацією подальшого розвитку кризи. Керівництво, на основі аналізу причин виникнення кадрових проблем, здійснює заходи для ліквідації кризових явищ. Як правило, кадрові служби таких організацій у своєму розпорядженні мають засоби діагностики ситуації, що склалася в організації, та адекватної екстреної допомоги. Превентивна кадрова політика здійснюється, коли керівництво має обґрунтовані прогнози розвитку існуючої ситуації. Кадрові служби таких організацій мають не лише засоби діагностики персоналу, але і засоби планування кадрової ситуації на середньостроковий період [3].

При раціональній кадровій політиці керівництво організації має не лише точний якісний діагноз та обґрунтований план розвитку поточної ситуації, але і засоби діагностики персоналу та середньостроковий прогноз розвитку ситуації. У програмах розвитку організації містяться якісні і кількісні прогнози потреби в кадрах на різні періоди. При авантюристичній кадровій політиці керівництво організації намагається впливати на розвиток ситуації, але при цьому не має ні

якісного діагнозу, ні обґрунтованого прогнозу її розвитку. В таких організаціях кадрова служба, зазвичай, не має коштів на передбачення кадрової ситуації і діагностики персоналу, але плани кадрової роботи, хоча і орієнтовані на досягнення цілей, що важливі для розвитку організації, та не проаналізовані з точки зору зміни кадрової ситуації, включені в програми розвитку. В такій ситуації, план роботи з персоналом формується на емоційному та мало аргументованому уявленні про цілі роботи з персоналом.

За умов ринкової економіки актуальною проблемою більшості сучасних організацій є пошук саме висококваліфікованих працівників. Адже грамотний підбір персоналу здатний підвищити ефективність роботи організації у багато разів, при цьому система відбору персоналу повинна постійно вдосконалювати методи роботи з кадрами та використовувати інноваційні досягнення не лише вітчизняної, але і зарубіжної науки.

Відповідно до цього організація повинна формувати кадрову політику як основу стратегічного управління, постійно вдосконалювати кадрову політику підприємства, досліджувати та впроваджувати ефективні методи та способи управління. Проаналізувавши існуючі проблеми у сфері управління кадровою політикою, слід виділити наступні актуальні напрями покращення та вдосконалення кадрової політики для підвищення ефективності кадрів: вдосконалення управління кадровим складом; вдосконалення системи мотивації; інформаційне забезпечення кадрової політики; покращання соціальних відносин; контролінг персоналу [4]. Інноваційні методи та підходи управління персоналом повинні враховувати особливості людських ресурсів [4]: 1. Інтелектуальний розвиток людей передбачає наявність емоційно-осмисленої реакції на зовнішній вплив. Таким чином, взаємодія між співробітником і підприємством стає двостороннім. 2. Здатність людини до безперервного розвитку є найважливішим і довготривалим ресурсом, необхідним для підвищення ефективності будь-якого підприємства. 3. Збільшення трудового життя сучасної людини (30-50 років) забезпечує довготривалість відносин співробітник-підприємство. 4. Усвідомлення співробітниками своїх цілей на даному робочому місці. Приходячи на підприємство, люди розраховують реалізувати свої життєві плани. Тому умовою успішної взаємодії працівника і підприємства можна назвати взаємну задоволеність по обидва боки в плані досягнення поставлених цілей.

Існуючі підходи до підготовки персоналу управління є досить традиційними за

своєю сутністю. Здебільшого, організації долучаються до заходів з підвищення кваліфікації та простої формалізації кваліфікаційних вимог, що призводить до відсутності продуктивного зв'язку між знаннями та практичним досвідом [5].

Все це зумовлює недостатню кваліфікацію управлінського персоналу та вимагає впровадження сучасних підходів до підготовки управлінського персоналу, підвищення рівня його професіоналізму та компетентності у відповідності до завдань розвитку організацій. Важливою складовою формування професіоналізму управлінських кадрів є процес набуття професійних знань, умінь та навичок, з яких і складається професійний розвиток управлінських кадрів. На даний час людина розглядається як найважливіший фактор економічного зростання суспільства, адже саме якісний склад населення впливає на можливість розвитку суспільства.

Однією з ключових складових ефективності виробництва як окремої організації, так і цілої галузі економіки є кадрове забезпечення, адже перш ніж будувати стратегічні плани, говорити про використання різних потенціалів і ресурсів необхідно, в першу чергу, сформувати професійну команду, яка відповідає цілям діяльності та здатну цих цілей досягати. При організації кадрового забезпечення необхідно враховувати сучасні погляди та вимоги виробництва, оскільки кадрове забезпечення має бути основою для діяльності всієї організації [6].

Однозначного визначення поняття кадрове забезпечення в літературі немає. Кадрове забезпечення - це одна із сфер кадрової політики, що спрямована на удосконалення кадрового потенціалу організації, що є результатом формування складу персоналу, який за своїми освітньо-кваліфікаційними характеристиками відповідає тактичним і стратегічним цілям організації. Таким чином, поняття кадрове забезпечення організації розглядається і як система, і як процес, і як механізм, при цьому найважливішою складовою є система розвитку, підготовки та перепідготовки персоналу.

Основою кадрового забезпечення будь-якої організації можна назвати кадрове планування, адже саме в процесі планування збирається інформація про якісну і кількісну потреби в персоналі. Згідно з визначенням Ганслі Теренс, планування персоналу - це «процес визначення кількісної та якісної потреби організації в персоналі в майбутньому і оцінки того, якою мірою ця потреба може бути задоволена» [7]. Ми вважаємо, що дане визначення не в повній мірі характеризує поняття кадрового планування, оскільки при плануванні

необхідно поставити цілі, сформувані завдання, розробити комплекс заходів, які будуть спрямовані на своєчасне задоволення кадрових потреб, створення сприятливих морально-психологічних умов для адаптації, розвитку та підвищення ефективності використання персоналу. Отже, кадрове планування має на меті: 1. Залучити й утримати необхідну кількість кадрів відповідної кваліфікації. 2. Якнайкраще використовувати наявний кадровий потенціал організації. 3. Передбачати виникнення можливих проблем, у зв'язку з незбалансованістю кадрового складу.

Кадрове планування потрібне для удосконалення процесу найму працівників, для організації комплексу заходів спрямованих на розвиток персоналу та для знаходження шляхів покриття потреб у персоналі.

Складовою частиною кадрового планування є підсистема кадрового маркетингу. Найбільш вдалим є підхід В.С. Дієсперова: «Маркетинг персоналу - вид управлінської діяльності, спрямований на довгострокове забезпечення організації людськими ресурсами, які утворюють її стратегічний потенціал і дозволяють більш продуктивно вирішувати поставлені перед нею конкретні цілі та завдання» [8]. Метою маркетингу персоналу є найкраще використання кадрових ресурсів та досягнення оптимального співвідношення між їх попитом і пропозицією.

Важливою та невід'ємною частиною кадрового маркетингу є процес набору кадрового складу. Але прийняття необхідних співробітників аж ніяк не є передумовою отримання постійного кадрового складу, що має потенціал до зростання. Потрібно створити сприятливі умови для зростання ступеня задоволеності працею та підвищення рівня мотивації персоналу та мінімізувати негативний вплив факторів, що впливають на реальну та потенційну плінність кадрів.

Закріплення персоналу - це комплекс системних заходів, що включає методи, спрямовані на прийняття працівників на роботу в організацію на довгий період часу, скорочення плінності кадрів, забезпечення пріоритету інтересів та потреб організації над інтересами та потребами працівників.

Розвиток персоналу як вагома складова системи кадрового забезпечення не лише дає право реалізувати стратегічні цілі кадрового забезпечення, але і є умовою закріплення

кадрів, так як сприяє задоволенню потреб в самореалізації, потреб у визнанні, потреб у досягненні успіху та потреб у саморозвитку.

Існує безліч різних визначень поняття розвиток персоналу. Проте на нашу думку, розвиток персоналу це системний процес вдосконалення та підготовки персоналу до виконання нових більш відповідальних функцій та посадових обов'язків, заняття нових посад на більш високому і більш продуктивному рівні.

На сьогоднішній день значних змін зазнають склад та характер функцій, які виконують керівники в умовах прагнення організації до її постійного економічного росту, саме тому важливим є виділення напрямку розвитку не лише професійної, а й функціональної підготовки управлінського персоналу.

Нами запропоновано визначення поняття «функціональної підготовки управлінського персоналу» як наукового тлумачення економічного та управлінського змісту, що передбачає організовану сукупність засобів, інструментів та дій організації та її персоналу, що направлені на досягнення цілей організації та її інтересів розвитку та зорієнтовані на формування компетентного складу персоналу за рахунок набуття працівниками організації нових знань, вмінь та навичок не лише всередині організації, але і використовуючи інші організації з метою підготовки та перепідготовки працівників та залучення необхідної кваліфікації персоналу зі сторони для забезпечення постійного сталого розвитку організації.

**Висновки.** Обґрунтовано концептуальні засади побудови системи розвитку управлінського персоналу в контексті нарощення економічного потенціалу підприємства. Вказаний механізм реалізується через інтеграцію відповідних елементів в систему менеджменту підприємства (організації) та механізм управління ефективністю використання персоналу підприємства. Останнє передбачає застосування засобів ідентифікації розбіжностей в потребах менеджменту та компетентностях кадрів управління з огляду на вирішення завдань розвитку підприємства, а також залучення засобів усунення цих розбіжностей на основі підвищення професійності управлінського персоналу, створення умов для кар'єрного зростання вмотивованого персоналу управління, а також здійснення контролю економічної ефективності перелічених заходів.

#### Література.

1. *Krasnorutskyy O., Rudenko S.* Methodological foundations of economic estimation of agricultural enterprises production capacity. *Scientific bulletin of Polissia.* № 2 (6). 2016. P. 140-145.
2. Управление персоналом организации / Под ред. *А.Я. Кибанова.* М.: ИНФРА-М, 1997. 508 с.
3. *Ленейко Т.І., Миронова О.М.* Управління персоналом підприємства в умовах невизначеності (поведінковий підхід): монографія. Х.: Вид. ХНЕУ, 2015. 236 с.

4. Погребняк А.Ю., Лінник І.М. Інноваційні методи вдосконалення кадрової політики на підприємстві. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. Випуск 20. 2017. С. 108-114.
5. Кузнецов Э.А. Проблемы структурно-функциональной подготовки управленческого персонала. Проблемы формирования рыночной экономики: міжвід. наук. збірн. Спец. випуск. Управління людськими ресурсами: проблеми теорії та практики. К.: КНЕУ, 2001. С. 556-560.
6. Вовканич С. Людський та інтелектуальний капітали в економіці знань. *Вісник Національної академії наук України*. 2008. № 3. С. 13-22.
7. Ганслі Теренс. Соціальна політика та соціальне забезпечення за ринкової економіки; пер. з англ. К.: Основи, 1995. 237 с.
8. Дієсперов В. С. Реформа як засіб активізації трудового потенціалу. *Економіка АПК*. 2006. № 6. С. 130-135.
9. Корчагин Ю.А. Человеческий капитал и инновационная экономика: монографія. Воронеж: ЦИРЭ, 2012. 244 с.

#### References.

1. Krasnorutskyy, O., Rudenko, S. (2016). «Methodological foundations of economic estimation of agricultural enterprises production capacity». *Scientific bulletin of Polissia*. no. 2 (6), pp. 140-145.
2. *Upravleniye personalom organizatsii* (1997). [Management by the personnel of organization]. In Kibanova, A.Ya. (ed.) *Vyd-vo INFRA-M*. Moscow. Russia.
3. Lepeiko, T.I., Myronova O.M. (2015). *Upravlinnia personalom pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti (povedinkovyi pidkhid)*. [Enterprise personnel management in conditions of uncertainty (behavioral approach)]. *Vyd-vo KhNEU*. Kharkiv. Ukraine.
4. Pohrebniak, A.Iu., Linnyk, I.M. (2017). «Innovative methods of perfection of skilled politics are on an enterpris». *Suchasni problemy ekonomiky i pidpriemnytstvo*. Issue 20, pp. 108-114.
5. Kuznetsov, E.A. (2001). *Problemy strukturno-funkcional'noj podgotovki upravlencheskogo personala*. [Problems of structural and functional training of management staff]. *Problemi formuvannya rinkovoi ekonomiki*. [Problems of market economy formation]. *Mizhvid. nauk. zbirn. Spets. Vipus: Upravlinnya lyudskimi resursami: problemi teorii ta praktiki*. *Vyd-vo KNEU*. Kiev. Ukraine.
6. Vovkanych, S. (2008). «Liudskiy ta intelektualnyi kapitaly v ekonomitsi znan». *Visnyk Natsionalnoi akademii nauk Ukrainy*. no. 3, pp. 13-22.
7. Hansli, Terens. (1995). *Sotsialna polityka ta sotsialne zabezpechennia za rynkovoi ekonomiky*. [Social politics and public welfare are at a market economy]. Translation is from English. *Vyd-vo Osnovy*. Kiev. Ukraine.
8. Diiesperov, V. S. (2006). «Reforma yak zasib aktyvizatsii trudovoho potentsialu». *Ekonomika APK*. no. 6, pp. 130-135.
9. Korchagin, Yu.A. (2012). *Chelovecheskiy kapital i innovatsionnaya ekonomika*. [Human capital and innovative economy]. *Vyd-vo TsIRE*. Voronezh. Russia.

#### Abstract.

##### **Zastrozhnikova I. Personnel potential in the system of economic potential of a modern enterprise.**

The article is devoted to the study of the role of human resources, determining its functional impact on the system of economic potential of the enterprise. The analysis of factors influencing the formation of personnel policy of business entities is carried out, the main of which are: type of activity, direction of product and industry specialization, scale of production, size, level of capitalization. The rational conditions of application of personnel policy variants depending on the actual internal environment of the enterprise and features of its interaction with the external environment are determined (on the basis of multifaceted classification). Improving the efficiency of personnel policy management is considered in the aspects of improving personnel management; improving the motivation system; information support of personnel policy; improving social relations; controlling staff. The conclusion about the highest potential of active and preventive types of personnel policy of the organization is received. Emphasis is placed on the training of management staff as an active element in the acquisition of the whole system of qualities of innovation and dynamism. The basis of the company is staffing, its formation includes a number of interrelated processes, namely: the initial formation of staff, staff development, improving staff through retraining, training, motivation, professional competence, career management. The connection between staffing and personnel planning is revealed. Elements and goals of the latter are highlighted. The process of recruitment as an element of personnel marketing is considered. Employee management emphasizes the analysis of mechanisms for securing staff as a set of systemic measures, including methods aimed at hiring employees in the organization for a long period of time, reducing staff turnover, ensuring the priority of interests and needs of the organization over the interests and needs of employees. The definition of «staffing», «staff development», «functional training of management staff» has been improved.

**Keywords:** personnel potential, economic potential, personnel policy, personnel provision, personnel planning, personnel marketing, intellectual potential.

Стаття надійшла до редакції 02.05.2020 р.

#### Бібліографічний опис статті:

Zastrozhnikova I. V. Кадровий потенціал в системі економічного потенціалу сучасного підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 3. С. 91-95.

Zastrozhnikova I. Personnel potential in the system of economic potential of a modern enterprise. *Actual problems of innovative economy*. 2020. No. 3, pp. 91-95.