

від 12.01.2015 №5 /2015// Урядовий кур'єр. – 2015. – 15 січня. - № 6.

3. Офіційний сайт Міністерства екології та природних ресурсів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://menr.gov.ua/files/docs/Proekt/\\_proekt\\_11\\_09\\_2017.pdf](https://menr.gov.ua/files/docs/Proekt/_proekt_11_09_2017.pdf)

4. Веклич О.О., Бугас В.В. Потрібен євроремонт економічного механізму екологічного регулювання // О.О.Веклич, В.В. Бугас // Вісник НАН України. – 2006. - №3. - С. 49-57

5. Васюта О.А. Проблеми екологічної стратегії України в контексті

глобального виміру / О.А.Васюта. - Тернопіль: «Гал-Друк», 2001. – С. 227- 228.

6. Хвесик М.А., Горбач Л.М., Кулаковський Ю.П. Економіко-правове регулювання природокористування / М.А.Хвесик, Л.М.Горбач, Ю.П.Кулаковський. - К.: Кондор, 2004. – 479с.

7. Коржнев М.М. Економіка природокористування // М.М.Коржнев. – К.: Видавництво КНУ. - 99с.

8. Офіційний сайт Представництва Європейського Союзу в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://eeas.europa.eu/delegations/ukraine\\_uk](https://eeas.europa.eu/delegations/ukraine_uk)

УДК 331.108.2

DOI: <https://doi.org/10.18664/338.47:338.45.v0i60.123676>

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

*Корінь М.В., к.е.н, доцент,  
Шевченко О.О., магістр,  
Шовкопляс О.О., магістр (УкрДУЗТ)*

*В статті досліджено підходи до визначення сутності поняття «кадровий потенціал», що дозволило зробити узагальнюючий висновок про його особливості і роль у забезпеченні ефективності роботи підприємств. Розкрито традиційні елементи управління персоналом та визначено фактори і передумови трансформації управління розвитком кадрового потенціалу вітчизняних підприємств в сучасних умовах. Запропоновано основні напрямки удосконалення кадрової роботи підприємств на оперативному та стратегічному рівнях.*

*Ключові слова: кадровий потенціал, управління, розвиток, стратегічний підхід, чинники та передумови удосконалення управління.*

## УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

*Коринь М.В., к.э.н, доцент,  
Шевченко Е.А., магистр,  
Шовкопляс А.А., магистр (УкрГУЖТ)*

*В статье исследованы подходы к определению сущности понятия «кадровый потенциал», что позволило сделать обобщающий вывод о его специфике и роли в*

обеспечении эффективности работы предприятий. Раскрыто традиционные элементы управления персоналом и определены факторы и предпосылки трансформации управления развитием кадрового потенциала отечественных предприятий в современных условиях. Предложены основные направления совершенствования кадровой работы предприятий на оперативном и стратегическом уровнях.

**Ключевые слова:** кадровый потенциал, управление, развитие, стратегический подход, факторы и предпосылки совершенствования управления.

## MANAGING THE DEVELOPMENT OF PERSONNEL POTENTIAL OF THE ENTERPRISES IN MODERN CONDITIONS

*Korin M. V., candidate of economic sciences, associate professor,  
Shevchenko O.O., master,  
Shovkoplyas A.A., master (USURT)*

*In the article the approaches to definition of essence of concept "human potential" and made a General conclusion that the latter is speaking in the unity of spatial and temporary characteristics, concentrates in itself the three levels of relations, namely: reflecting the past, characterizes the present and is focused on the development. Revealed the traditional elements of personnel management and identified internal and external factors and the preconditions of the transformation management development of personnel potential of domestic enterprises in modern conditions. Determined background of modernization of human resources management at domestic enterprises in the field of transformation of the human resource include the following trends: the growing diversity of functions of workers and the value of personal time; customization and portfolio career mode, the formation of the creative class, etc. the basic directions of improvement of personnel of enterprises at the operational and strategic levels.*

**Key words:** human resources, management, development, strategic approach, factors and assumptions of management improvement.

**Постановка проблеми та її зв'язки з науковими чи практичними завданнями** З початку XXI століття кадри стали розглядатися як головний ресурс, який визначає ефективність роботи всього підприємства. Нова роль людини на підприємстві та якісні зміни в економіці по-новому поставили задачу ефективного використання кадрів. Ринкові відносини в корені змінили підходи до вирішення багатьох економічних проблем і, в першу чергу тих, які пов'язані з людиною. Кадрова складова потенціалу підприємства стала відігравати важливу роль у його діяльності, від рівня її використання та збалансованості залежать можливості досягнення конкурентних переваг, високі кінцеві показники, забезпечення сталого розвитку підприємства. Особливе значення має те,

що персонал підприємства здатен реагувати на динамічні зміни господарського середовища, поєднувати усі компоненти економічної системи підприємства. У зв'язку з зазначеним в даний час одним з ключових чинників підвищення ефективності діяльності підприємства є ставлення до кадрів підприємства. А щоб мати висококваліфікованих фахівців, які складають ядро будь-якого підприємства, мотивувати їх до ефективної роботи, керівники повинні організувати сучасну дієву систему управління кадровим потенціалом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** Теоретико-методичні основи вивчення кадрового потенціалу закладені в працях таких вчених, як Безсмертна В.В. [2], Васильченко В.С., Гриненко А.М.,

Грішнова О.А. [4], Калінін А.М. [6], Краснокутська Н.С. [9], Маслов Є.В. [10], Федонін О.С., Репіна І.М., Олексюк О.І. [14]. Сучасні підходи до управління кадровим потенціалом на підприємствах розкривають Базаров Т. Ю. [13], Балабанова Л.Б., Сардак О.В. [1], Богиня Д.П., Грішнова О.А. [3], Дикань В.Л., Єлагін Ю.В., Сухорукова Т.Г. [5], Компанієць В.В. [7], Корінь М.В. [8], Назаренко І.Л., Маслова В.О. [11], Токмакова І.В., Кузуб А.В. [12] та інші.

**Виділення невирішених частин загальної проблеми.** Поряд з значним внеском вищезазначених вчених в дослідження і вирішення проблем управління персоналом і кадровим потенціалом, потребує подальшого

дослідження розкриття передумов і визначення напрямків удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу вітчизняних підприємств.

**Мета статті** полягає в розкритті сутності кадрового потенціалу підприємства, визначенні факторів, передумов та напрямків удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу на вітчизняних підприємствах.

**Виклад основного матеріалу.** Унаслідок еволюції уявлення про людину як суб'єкта економічної діяльності змінювались і поняття, які визначали її місце та роль у цій діяльності. У хронологічному контексті це має такий вигляд, що подано у таблиці 1.

Таблиця 1

*Хронологія виникнення понять стосовно ролі людини як суб'єкта економічної діяльності [4]*

Поняття				
Робоча сила	Трудові ресурси	Трудовий потенціал	Людський фактор	Людський капітал
Започатковано				
XIX століття	20-ті роки XX ст	70-ті роки XX століття	80-ті роки XX століття	90-ті роки XX століття
Визначення ролі людини				
Людина - носій здатності до праці	Людина - об'єкт забезпечення народного господарства необхідною кількістю та якістю робочої сили	Людина - суб'єкт суспільного виробництва з потребами та інтересами у сфері праці	Людина - провідний фактор суспільного виробництва, засіб піднесення його ефективності	Людина - об'єкт найефективніших інвестицій у її знання, професійність, здоров'я з наступною їх реалізацією у суспільстві

У сучасних умовах на зміну теорії, що вивчає кадри підприємства тільки як витрати, як фактор, що працює з примусу, без ініціативи і вплив якого необхідно мінімізувати, приходить інша теорія, яка розглядає персонал як найважливіший ресурс, об'єкт найефективніших інвестицій у його знання, професійність, здоров'я з

наступною їх реалізацією для досягнення цілей підприємства.

Грунтуючись на вищенаведеному вчені пропонують різні трактування поняття «кадровий потенціал». Так О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк [14] під кадровим потенціалом розглядають існуючі на сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю,

віковою структурою, професійними та іншими характеристиками персоналу підприємства. На думку Н.С. Краснокутської [9] кадровий потенціал підприємства – це сукупність здібностей і можливостей кадрів для досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства. В.В. Безсмертна [2] розглядає кадровий потенціал як сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, до складу яких входить чисельність, склад і структура, фізичні та психологічні можливості працівників, їх інтелектуальні й креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики. За визначенням Є.В. Маслова [10] кадровий потенціал підприємства – це сукупна трудова дієздатність його колективу, ресурсні можливості у сфері праці облікового складу підприємства, враховуючи вік колективу, їх фізичні можливості, знання та професійно-кваліфікаційні навички. Л.В. Балабанова визначає кадровий потенціал підприємства як граничну величину можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій [1, с. 36]. А.М. Калінін визначає кадровий потенціал, як складову трудового потенціалу, яка характеризується створенням матеріальних і нематеріальних властивостей працівників, їх нерозкритими і явними якостями, здібностями і можливостями, які в процесі доцільної взаємодії з іншими факторами виробництва і під час прийняття оптимальних управлінських рішень забезпечують досягнення коротко - і довгострокових цілей підприємства, сприяючи формуванню його конкурентних переваг [6].

Аналіз підходів до розкриття сутнісно-змістовної характеристики поняття «кадровий потенціал підприємства» засвідчує, що останній виступаючи в єдності просторових і

часових характеристик, концентрує в собі одночасно три рівні зв'язків і відносин:

- по-перше, відображає минуле, тобто являє собою сукупність властивостей, накопичених системою в процесі її становлення і обумовлюючих її можливість функціонування і розвитку. У цьому плані поняття "потенціал" фактично приймає значення поняття "ресурс";

- по-друге, характеризує сьогодення з точки зору практичного застосування і використання здібностей персоналу. Це дозволяє виявити різницю між реалізованою і нереалізованою можливостями. У цій своїй функції поняття "потенціал" частково збігається з поняттям "резерв".

- по-третє, орієнтований на розвиток (майбутнє): у процесі трудової діяльності працівник не тільки реалізує свої наявні здібності, але і набуває нові знання і здібності. Представляючи собою єдність стійкого і змінного станів, потенціал містить елементи майбутнього розвитку.

Загалом з вищеподаних трактувань слідує, що кадровий потенціал підприємства - це кількісна та якісна характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій; це наявні та потенційні здібності та можливості працівників як цілісної системи (колективу), які використовуються і можуть бути використані в певний момент часу для забезпечення ефективного функціонування, формуванню конкурентних переваг та досягнення поточних і стратегічних цілей підприємства. Отже, кадровий потенціал у реальному вигляді може бути представлений можливостями працівників, якістю їх професійно-кваліфікаційної підготовки, трудовими, особистісними, психологічними і фізіологічними якостями, а також, що найбільш важливо, творчими здібностями. Кадровий потенціал підприємства наділений властивостями цілісності, які принципово відрізняють його від властивостей притаманних кожному працівникові окремо.

Управління кадровим потенціалом - це найважливіша функція будь-якого підприємства, що включає сукупність принципів, методів, засобів і форм впливу на інтереси, поведінку і діяльність працівників із метою максимального використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні трудових функцій. У систему управління кадровим потенціалом включаються такі традиційні елементи кадрової роботи: кадрове планування; пошук і відбір кадрів; адаптація нових працівників; аналіз роботи і нормування праці; система мотивації праці; навчання і розвиток персоналу; оцінка роботи персоналу; внутрішньоорганізаційні призначення працівників; формування та підтримка організаційної культури.

Це лише неповний перелік використовуваних кадрових технологій, але він дозволяє представити діапазон роботи з персоналом. Всі елементи системи управління кадровим потенціалом умовно можна розділити на три блоки:

1) технології формування персоналу, до яких відносяться кадрове планування, визначення потреби в наймі, набір, відбір, прийом, вивільнення, іноді сюди включають адаптацію працівників;

2) технології розвитку персоналу, які об'єднують навчання, кар'єру і формування кадрового резерву;

3) технології раціонального використання персоналу, що включають оцінку, мотивацію, нормування праці.

Для успішного виконання завдань в галузі ефективного управління кадровим потенціалом першорядне значення має вивчення зовнішніх і внутрішніх факторів впливу на кадрову роботу, що подані на рисунку 1.

Серед зовнішніх факторів впливу на управління кадровим потенціалом вітчизняних підприємств слід виділити: економіко-політичну кризу в країні; складну демографічну ситуацію, у тому числі існуючі диспропорції на ринку праці; зміни в системі вітчизняної освіти;

поширення інноваційно-інформаційних технологій в суспільстві; зміни в трудовому законодавстві.

До внутрішніх факторів впливу на реалізацію управління кадровим потенціалом слід віднести: стан внутрішнього ринку праці; стан бізнесу, конкурентні позиції підприємства; обрана стратегія розвитку; специфіка діяльності підприємства, у тому числі організаційно-правова форма, рівень інноваційності; невідповідність інструментів управління кадровим потенціалом умовам сьогодення.

Дія вище означених факторів формує передумови удосконалення управління кадровим потенціалом на вітчизняних підприємствах, які в сфері трансформації людського ресурсу включають такі тренди:

1 Велика різноманітність функцій співробітників, зростання числа тимчасово залучених працівників, фрілансерів;

2 Зростання цінності особистого, вільного часу, люди орієнтовані на можливості управляти своїм робочим ритмом;

3 Кастомізація - максимальне врахування і узгодження потреб підприємства в зростанні ефективності та індивідуальних потреб працівника. Кастомізоване робоче місце характеризується тим, що: індивіди самі є підприємцями, які планують своє трудове життя; відповідальність за долю і ефективність підприємства поділяється між працівниками, менеджерами та власниками. Це вимагає нового розуміння феномену довіри між співробітниками і організацією;

4 Портфельний спосіб життя (кар'єра) передбачає, що для досягнення особистих цілей, розвитку, узгодження інтересів праці та семи співробітники змінюють звичну постійну роботу на тимчасову роботу в проектах, часто йдуть паралельно;

5 Розбірливість співробітників. Компанії починають конкурувати на ринку робочої сили. Це пов'язано як зі скороченням людського ресурсу, так і з

ростом активності потенційних і реальних співробітників;

6 Формування креативного класу, що пов'язане з ростом ролі «економіки ідей», коли конкуренція переходить від

області виробництва в область створення концепцій, знань, нових підходів та ідей товарів, що впливає і на класову структуру суспільства.

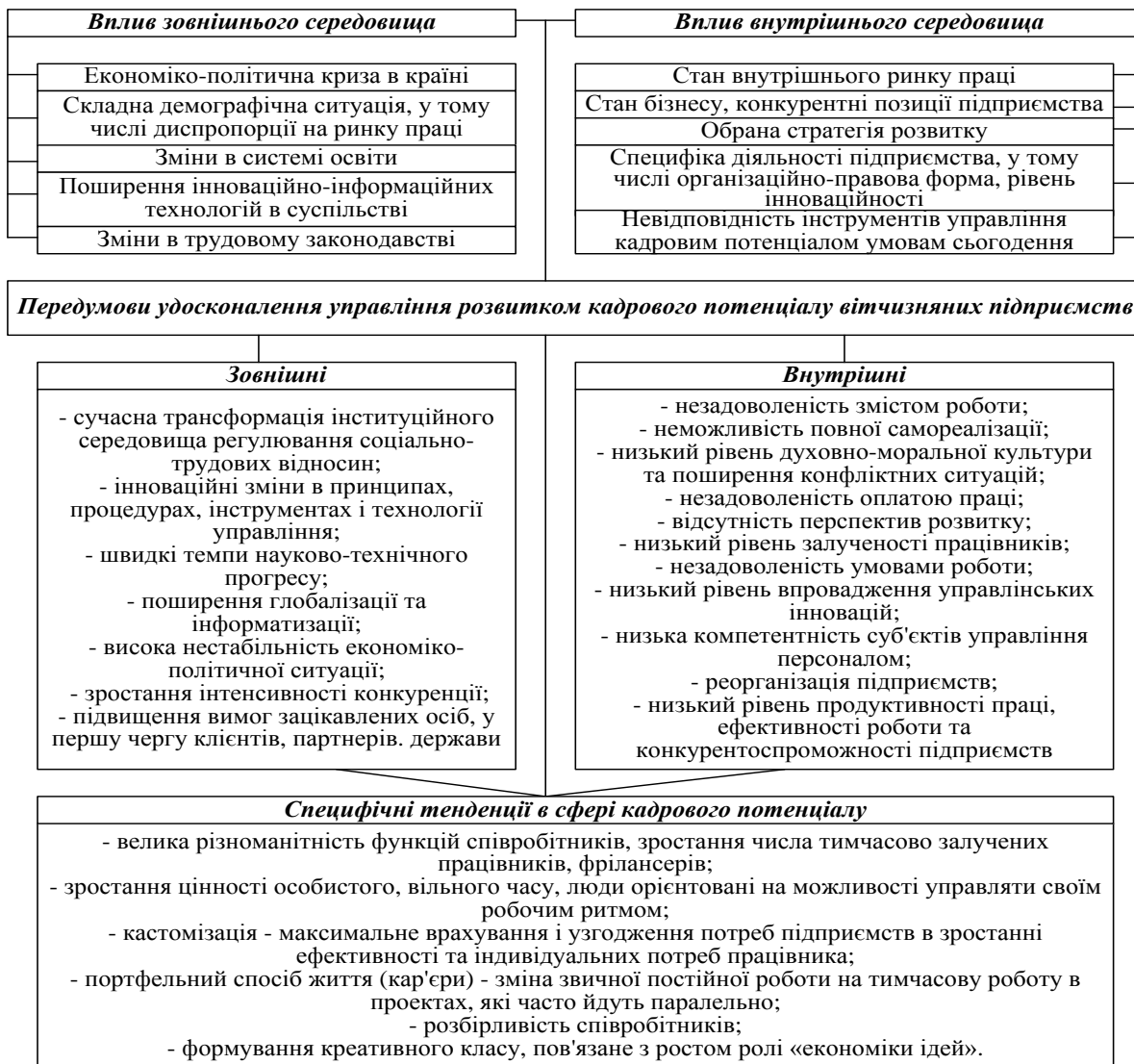


Рис. 1. Фактори та передумови удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу вітчизняних підприємств

Виходячи з представлених положень в даний час удосконалення управління кадровим потенціалом має відбуватися в двох напрямках: оперативному та стратегічному.

Удосконалення оперативного управління кадровим потенціалом підприємств повинно відбуватися:

1) на рівні бізнес-процесів шляхом формалізації та уніфікації процесів, що відносяться до функції управління персоналом;

2) на рівні організаційних структур - шляхом появи спеціалізованих підрозділів, функції яких пов'язані з питаннями формування системи винагород,

проведення тренінгів, здійснення організаційних змін;

3) на рівні технологій - шляхом появи інтегрованої системи управління персоналом, що забезпечує виконання стандартних операцій і складання єдиної звітності та розробці інтерактивних додатків (форм), доступних кожному співробітнику.

Стратегічний підхід до управління кадровим потенціалом передбачає, перш за все, якісні зміни в сфері роботи з персоналом. Вони полягають у тому, що в рамках традиційних напрямів кадрової роботи все більшого значення набувають стратегічні аспекти. Об'єднуючись із стратегічними технологіями такі традиційні функції, як планування потреби в персоналі, відбір, оцінка і навчання, набувають нову якість і єдину цільову спрямованість на досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

До стратегічних напрямків управління кадровим потенціалом підприємства, що визначають завдання кадрової політики підприємств з урахуванням стратегічних цілей їх розвитку слід віднести:

– маркетинг персоналу, що включає аналіз ринку праці, формування системи найму і використання персоналу, дослідження суб'єктів цього ринку, визначення вимог до персоналу;

– формування форм і методів підбору, оцінки й атестації персоналу, у тому числі оцінки компетентності працівників;

– впровадження нових форми і методів навчання персоналу, планування ділової кар'єри, формування кадрового резерву;

– вдосконалення форм і методів регулювання трудових відносин, у тому числі створення нових організаційних форм використання людського ресурсу за технологією тимчасової і часткової зайнятості, з впровадженням проектних організаційних форм працевлаштування, робота з аутсорсинговими організаціями;

– формування напрямів соціального розвитку підприємства;

– удосконалення системи мотивації з урахуванням необхідності забезпечення лояльності і залученості працівників;

– управління креативністю персоналу і розвитком талантів;

– формування системи управління кадровою безпекою.

**Висновок.** Таким чином, управління кадровим потенціалом є однією з головних функцій будь-якого підприємства, яка може виявитися тим критичним фактором, що визначає ефективне функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. З метою побудови високоефективної системи управління розвитком кадрового потенціалу підприємств передусім необхідно проводити оцінку факторів, що впливають на кадрову роботу та ефективність використання кадрового потенціалу. Розкриті зовнішні та внутрішні фактори дозволяють визначити передумови і напрямки удосконалення управління розвитком кадрового потенціалу, які забезпечують відповідність кадрової роботи змінам в системі організації та регулювання праці в суспільстві.

## ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Балабанова Л.Б. Управління персоналом: навч. посібник / Л.Б. Балабанова, О.В. Сардак. – К. : Професіонал, 2006. – 512 с.

2 Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства / В.В. Безсмертна // Экономика и управление : научно-практический журнал. – 2007. – № 3. – С. 48–53.

3 Богиня Д.П. Основи економіки праці: навч. посіб. / Д.П. Богиня, О.А. Грішнова. – К., –2000. – 313 с.

4 Васильченко В.С. Управління трудовим потенціалом: навч. посіб. / В.С. Васильченко, А.М. Гриненко, О.А.

- Грішнова, Л.П. Керб. - К.: КНЕУ, 2005. - 403 с.
- 5 Дикань В.Л. Економіка праці на підприємствах залізничного транспорту: підручник / В.Л. Дикань, Ю.В. Єлагін, Т.Г. Сухорукова. –Х.: УкрДАЗТ, 2012. – 275 с.
- 6 Калінін А. М. Концептуальні підходи до визначення сутності кадрового потенціалу підприємства / А. М. Калінін // Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. – 2014. – Т. 19. вип. 2/5. – С. 51-54.
- 7 Компанієць В.В. Система якості управління (менеджменту) на залізничному транспорті: концептуальні підходи та методика оцінки «людської складової» / В.В. Компанієць // Залізничний транспорт України. – 2009. – №3. – С. 42-47.
- 8 Корінь М.В. Стратегія розвитку кадрового потенціалу залізниць / М.В. Корінь // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. - 2014. - № 4(1). - С. 53-56.
- 9 Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : [навч. посібник] / Н.С. Краснокутська. – Х. : ХДУХТ, 2004. – 587 с.
- 10 Маслов Е.В. Управление персоналом предприятия : учеб. пособие / Е.В. Маслов. – М. : Инфра-М, 2003. – 312 с.
- 11 Назаренко І.Л. Методика оцінки кадрового потенціалу служби залізниці / І.Л. Назаренко, В.О. Маслова, Я.Д. Погрібна // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2015. - Вип. 50. - С. 248-253.
- 12 Токмакова І.В. Стратегічне управління персоналом на підприємствах залізничного транспорту / І.В. Токмакова, А.В. Кузуб // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2016. - Вип. 53. - С. 110-114.
- 13 Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Ерёміна. - М.: ЮНИТИ, 2000. - 423 с.
- 14 Федонін О.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка : навч. посібник / О.С. Федонін, І.М. Репіна, О.І. Олексюк. – К. : КНЕУ, 2003. – 316 с.

УДК 330.341.1:656.2(477)

## ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ: ФУНКЦІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

*Маслова В.О., к.е.н., доцент,  
Шраменко О.В., к.е.н., доцент,  
Сапронов В.М., магістр (УкрДУЗТ)*

*У статті розглянуті особливості функціонування залізничного транспорту України в сучасних умовах господарювання, які повинні бути враховані при реалізації основних функцій управління з планування, організації, мотивації та контролю впровадження інновацій для забезпечення ефективності всієї системи управління інноваційним розвитком підприємств залізничного транспорту та їх виробничих підрозділів. Такими особливостями визначені непередбачуваність результатів інновацій, дефіцит фінансових ресурсів, складний механізм функціонування галузі, високий ступінь зносу матеріально-технічної бази галузі.*

**Ключові слова:** залізничний транспорт, інноваційний розвиток, функції управління, ефективність управління інноваційним розвитком