

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ВИРІШАЛЬНА ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У СТРАТЕГІЧНІЙ ПЕРСПЕКТИВІ

*Зайцева А.С., к.е.н, доцент (ХНУ імені В.Н. Каразіна),
Маковоз О.В., к.е.н., доцент (УІПА)*

В статті визначено, що формування кадрового потенціалу підприємства та системи професійних компетенцій управління в стратегічній перспективі – це складна і довготривала стратегія, що потребує перманентної співпраці з навчальними закладами, розробки та застосування нових систем мотивації та інструментів підвищення результативності персоналу. Розкрито особливості планування трудової поведінки робітника. Подано систему професійних компетенцій управління в стратегічній перспективі. Зроблено висновок, що критеріями рівня розвитку особистого потенціалу працівника служать якісні характеристики фізичних й інтелектуальних сил, творчої енергії працівника, які останній здатен продукувати в процесі праці, що знаходить своє конкретне відображення в трудовій поведінці людини, її ставленні до праці як вищої життєвої потреби.

Ключові слова: кадровий потенціал, персонал, підприємство, розвиток, ефективність.

PERSONNEL POTENTIAL AS A CRUCIAL PREREQUISITE FOR SOCIO-ECONOMIC STABILIZATION

Zaitseva A.S., candidate of economics, associate professor(KhNU named after V.N. Karazina)

Makovoz O.V., Doctor of Economics, associate professor(UIPA)

Personnel potential is the labor capabilities of the enterprise, the ability of personnel to generate ideas, create new products, their educational and qualification level, psychophysiological characteristics and motivational potential. In general, the essence of personnel potential reflects the qualitative and quantitative characteristics of the labor potential of permanent, primarily qualified employees of the enterprise, that is, the joint-stock company. Personnel potential can be considered in the narrower sense as temporary vacant or reserve jobs that can potentially be occupied by specialists as a result of their development and training. The management of personnel potential should contribute to the organization, preservation of qualitative specificity, improvement and development of personnel. New management conditions at enterprises put forward new requirements for the formation and use of their personnel potential. In order for the activity of an individual enterprise to be successful and profitable, for the enterprise to have a stable position on the market among competitors, it is necessary to constantly develop and improve; it is necessary to continuously plan and maintain a high personnel development potential; you should also pay attention to the fact that the development of the personnel potential of competing enterprises is not higher and faster than yours. Adherence to the principle of forming the unique personnel potential of the enterprise increases the competitiveness of the enterprise. At the same time, the value of the intellectual and informational potential of the company's personnel grows exponentially depending on the scale of investments and the acquisition of practical experience by the

personnel. The high intellectual level of the enterprise in any field attracts talented people, which provides an opportunity to create a unique combination of professional abilities, which actually creates the core of the personnel potential of the enterprise with high competitiveness.

Key words: *personnel potential, personnel, enterprise, development, efficiency.*

Вступ. В нинішніх умовах управління кадровим потенціалом як вирішальної передумови соціально-економічної стабілізації його ефективно використання стає основою продуктивності національної економіки. Серед важливих причин, що обумовили ускладнення відтворювальних чинників кадрового потенціалу України і негативно вплинули на структуру зайнятості та якість робочої сили на підприємствах, це, насамперед, вторгнення росії на територію України та військові дії, недоліки структурної перебудови економіки країни та інші внутрішні та зовнішні негативні чинники. Наслідком таких складових є те, що особливістю сучасних процесів стало майже втрата зі сторони керівництва контролю за станом свого кадрового потенціалу та процесами його формування і використання. Так, падіння обсягів виробництва, криза неплатежів, затримки у виплаті заробітної плати та її низький рівень обумовлюють погіршення професійно-кваліфікаційного рівня працівників, їхнього морального, мотиваційного й творчого потенціалів, що, в свою чергу, заважає проведенню реструктуризації виробництва, впровадженню новітніх технологій та виробництву конкурентоспроможної продукції. В наш час особливого значення також набуває проблема формування кадрового потенціалу, спроможного забезпечити ефективно управління підприємством, зростання конкурентоспроможності функціонування суб'єктів господарської діяльності. Особливої актуальності набуває підвищення ефективності використання кадрового потенціалу з метою розвитку стратегічного потенціалу підприємства загалом, а також досягнення максимальних кінцевих результатів його діяльності у

коротко- та довготерміновій перспективах [9].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема розвитку теоретичних та методологічних аспектів управління кадровим потенціалом висвітлені у багатьох працях вітчизняних та закордонних вчених і практиків, таких, як О. Калініна [1], Л. Мороз [2], В. Смачило [7], О. Толмачової та Є. Бельтюкова [8], Л. Шаульської [9], В. Прохорової [10], Р. Корж [10], С. Мушнікової [10] та багатьох інших. Але в нинішніх умовах питання формування оптимального кадрового потенціалу потребують більш ретельного та науково

опрацювання, зокрема існує потреба в розробленні прогресивного підходу до формування кадрового потенціалу як ключового ресурсу стимулювання процесів соціально-економічного зростання в країні.

Метою статті є розкриття особливостей формування кадрового потенціалу підприємств в аспекті їх стратегічного розвитку.

Виклад основного матеріалу. В умовах жорстокого сьогодення, коли економіка країни орієнтована на подолання наслідків військової агресії та вивільнення окупованих в результаті повномасштабного вторгнення територій, виробничі підприємства намагаються забезпечити оптимальність свого функціонування за рахунок найбільш раціонального використання усіх наявних виробничих, фінансових, інформаційних та трудових ресурсів. Водночас, якісне управління кадровим потенціалом підприємств є фундаментальною основою їхньої стабільної і успішної діяльності у зовнішньому ринковому середовищі. Формування системи ефективної трудової діяльності працівників на засадах планування їх трудової поведінки на

підприємстві виступає однією з першочергових складових забезпечення ефективного управління кадровим потенціалом.

Для ефективного управління трудовою поведінкою робітників на початку необхідно вирішити наступні завдання: розглянути сутність трудової поведінки робітника; сформулювати визначення категорії «планування трудової поведінки робітника»; визначити місце планування трудової поведінки робітника в системі управління промислово-виробничим персоналом; розробити систему забезпечення ефективної трудової діяльності робітників на засадах планування трудової поведінки робітника; встановити практичні переваги застосування планування трудової поведінки робітника для підприємства [8, 9].

Розкриття підвалин управління трудовою поведінкою робітника, на сьогодні, зводиться виключно до виокремлення певних соціальних та психологічних особливостей трудової діяльності індивіда в межах певної організаційної структури. Трудова поведінка як форма трудової активності набагато складніша у порівнянні з трудовою діяльністю, оскільки, з одного боку, підпорядковується нормам середовища, з іншого, – має складну, непередбачувану структуру.

Ефективне формування та планування трудової поведінки робітників на підприємствах сприяє найбільш повному використанню їх професійно-кваліфікаційного потенціалу, а отже, й найбільш оптимальному їх залученню в процес виробництва із подальшим зростанням як продуктивності, так і ефективності їх трудової діяльності на конкретному робочому місці та відповідно зростання кадрового потенціалу.

Варто відмітити, що планування трудової поведінки робітника за своїм змістом дещо відрізняється від процесу планування персоналу, оскільки

планування промислово-виробничого персоналу зводиться, здебільшого, до визначення необхідної чисельності працівників для виконання визначеного обсягу робіт, тоді як, процес планування трудової поведінки спрямований на забезпечення підприємства лише працівниками відповідної кваліфікації, із високим професійним рівнем знань, певним трудовим досвідом, відповідними психо-фізіологічними якостями. Саме тому, можна стверджувати, що планування трудової поведінки робітника лежить в основі високопрофесійного розвитку трудового потенціалу робітника та якісного його використання.

Планування трудової поведінки робітника – це система комплексних заходів, спрямованих на встановлення відповідності професійних, кваліфікаційних, ділових, психо-фізіологічних, соціальних якостей робітника вимогам моделі конкретного робочого місця на підприємстві. Першочерговим елементом формування трудової поведінки робітника є висока дисципліна праці, що ґрунтується на колективній і особистісній зацікавленості працівників у високих кінцевих результатах діяльності. Для ефективного управління обов'язково потрібна щира симпатія до людей і бажання працювати з ними. [4]

Трудова дисципліна працівників може бути виражена працьовитістю, акуратністю, старанністю та іншим. Ці якості безпосередньо позитивно впливають на кадровий потенціал підприємства, а відповідно, і його роботу. Якщо донедавна конкурентна боротьба підприємств була зосереджена у сфері технічного прогресу, удосконалення технологій, організаційних структур, маркетингу, то нині до найважливіших факторів економічного успіху відносять питання кадрового потенціалу. Передусім кадри відрізняють підприємство від його конкурентів. Адже успіх підприємства залежить від того, хто і

як виробляє продукцію, від сформованого у працівників ставлення до праці.

Завдяки активним маркетинговим дослідженням ринку праці, які надають постійну, оновлену інформацію щодо співвідношення попиту і пропозиції робочої, а також постійні дослідження та експерименти в сфері управління та формування кадрів, підприємство має можливість ефективно використовувати професійно-кваліфікаційний потенціал робітника, а це сприяє найбільш оптимальному його залученню в процес виробництва із відповідним зростанням як продуктивності, так і ефективності його трудової діяльності на конкретному робочому місці. Це дозволяє сформувати систему професійних компетенцій управління в стратегічній перспективі (рис.1).

У світі існує багато цінностей, але час дорожчий за майно, гроші, бо їх можна придбати, заробити, а втрачений час — ніколи. За умови швидких змін на ринках товарів і послуг, підвищення конкуренції, постійних ресурсних обмежень чинник робочого часу стає після людини одним з основних і головних джерел успішної діяльності підприємства. [1]

Праця в суспільному виробництві виступає в різноманітних конкретних видах, які розрізняються умовами, складністю тощо. Кількісне порівняння різних видів праці можна здійснити тільки за допомогою робочого часу. Робочий час є універсальною мірою кількості праці. Кількість праці, уречевленої в її продуктах, визначається екстенсивною (тривалість робочого часу) та інтенсивною (ступінь інтенсивності праці) величинами. Тому поняття «робочий час» і «час праці» неоднакові. Робочий час як економічна категорія відображає складний суперечливий зв'язок тривалості праці та її інтенсивності. Будь-які витрати робочого часу мають бути економічно обґрунтовані. [1, 2]

Робочий час кожного працівника є частиною сукупного фонду робочого часу суспільства, тому робочий час є водночас загальною мірою кількості праці. Загальна тривалість робочого часу визначається, з одного боку, рівнем розвитку виробництва, з іншого — фізичними та психофізіологічними можливостями людини. Загальна тривалість робочого часу повинна бути не меншою за ту, яку допускає досягнутий рівень продуктивності праці, в іншому разі можуть істотно уповільнитись темпи соціально-економічного розвитку суспільства. Небажаним є й збільшення тривалості робочого часу понад установлений рівень, оскільки це призводить до перевтоми працюючих, скорочує їхній вільний час, негативно впливає на продуктивність праці та якість продукції, загрожує зростанням травматизму. Отже, це не вигідно як підприємству та працівникові, так і державі в цілому. Тому суспільство зацікавлене в суворому дотриманні встановленої норми робочого часу. [2]

Одним з основних напрямів регулювання соціально-трудова відносин на підприємстві є підвищення ефективності використання робочого часу такими регуляторами, як взаємні обов'язки сторін, система матеріального стимулювання, умови праці. Їх об'єднано в Правилах внутрішнього трудового розпорядку, які затверджуються трудовими колективами за поданням власника або вповноваженого ним органу та профспілкового комітету на базі типових правил.

Працівники повинні працювати чесно і сумлінно, дотримуватись дисципліни праці, своєчасно і точно виконувати розпорядження власника або вповноваженого ним органу, підвищувати продуктивність праці, поліпшувати якість продукції, дотримуватись технологічної дисципліни, вимог з охорони праці, техніки безпеки та виробничої санітарії. Це основні обов'язки працюючих. Конкретизація їх відбувається за допомогою посадових інструкцій, затверджуваних на

підприємствах, в установах, організаціях, технічних інструкцій з експлуатації наказів і розпоряджень керівництва, обладнання, машин і механізмів.

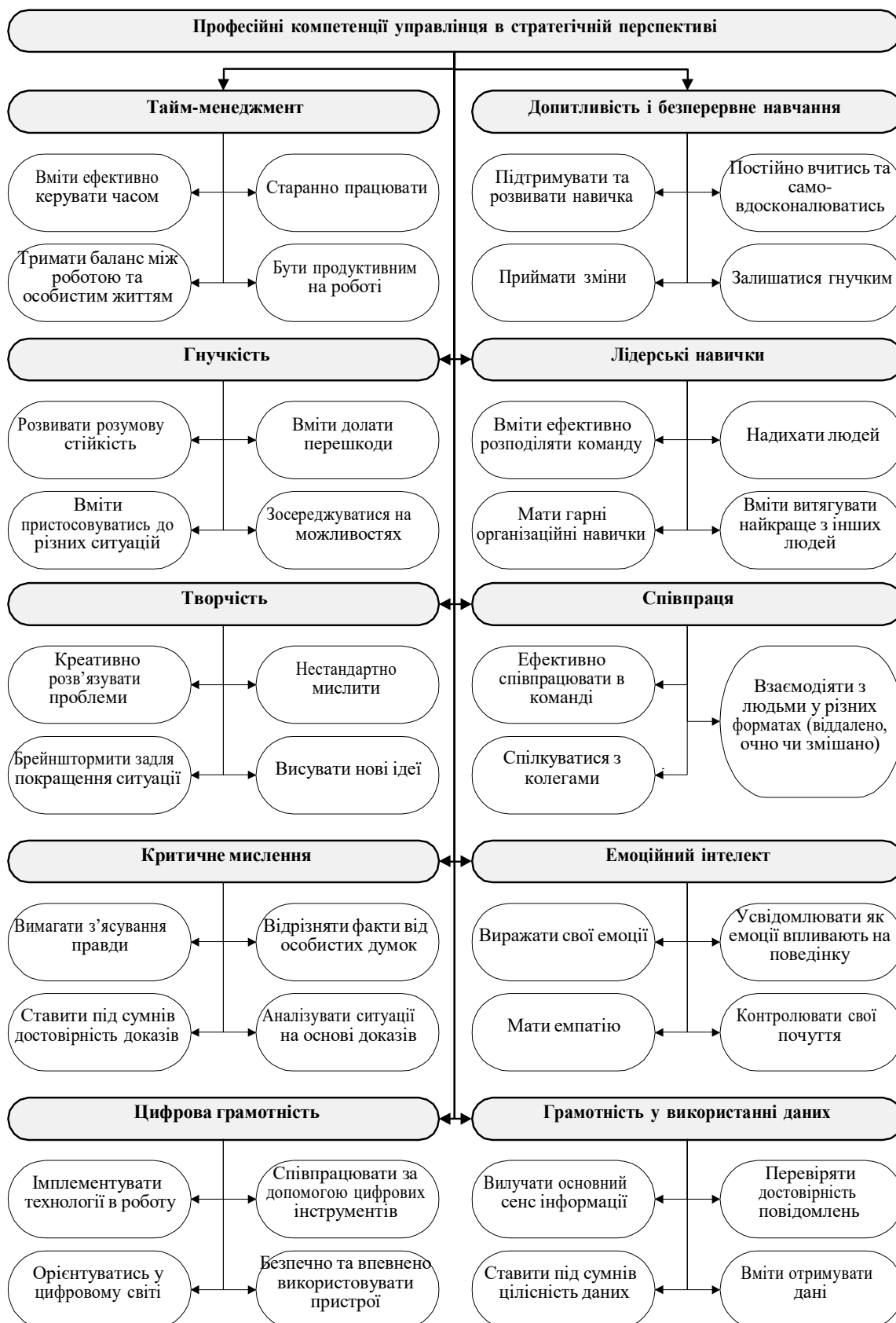


Рис. 1. Система професійних компетенцій управлінця в стратегічній перспективі

Доповненням до режиму роботи, встановленого на підприємстві, в установі чи організації, є графіки змінності, графіки відпусток та інші локальні акти, що регулюють час роботи і відпочинку працюючих.

Одним із методів забезпечення дисципліни праці (згідно КЗпП) є заохочення, стимулювання ініціативи працівника спрямоване на сумлінне виконання ним його трудових обов'язків. Саме тому заохочення стає важливим елементом внутрішнього трудового розпорядку. Види і форми заохочення працівників, відповідно до КЗпП України визначаються і затверджуються трудовим колективом підприємства, установи, організації в правилах внутрішнього трудового розпорядку. Власник або уповноважений ним орган разом з профспілковим комітетом або за погодженням з ним може застосовувати види морального (оголошення працівникові подяки, нагородження грамотою, занесення на дошку пошани і т. д.) і матеріального (нагородження премією, цінним подарунком) заохочення, навіть поєднуючи їх. За особливі трудові заслуги працівники представляються у вищі органи до нагородження орденами, медалями, почесними грамотами, до присвоєння почесних звань і звання кращого працівника за професією [6].

Система управління кадровим потенціалом підприємств є ключовим елементом в системі управління підприємством, ефективне використання інструментів управління якою дозволяє підвищити результативність діяльності не лише персоналу, а й всієї організації в цілому, виробничого процесу та життєдіяльності структурних підрозділів. Тобто механізм формування соціально-економічної ефективності праці є одним з важливих етапів на шляху до збільшення прибутковості та конкурентоздатності підприємства.

Організаційно-економічний механізм управління кадровим

потенціалом формується з врахуванням таких основних принципів, як оптимальність, економічність, комплексність, безперервність, упорядкованість, ритмічність, науковість, узгодженість та прозорість [7, 10].

Слід зазначити, що кадри є найскладнішим об'єктом управління на підприємстві, так як останні є людьми та можуть самостійно діяти, мислити, приймати рішення та оцінювати політику управління ними. Саме той факт, що людина наділена інтелектом зумовлює складність управління нею, на відміну від інших речових факторів виробництва. Підкреслюється, що механізм управління кадровим потенціалом має бути націленим на знаходження підходів та методів, які б забезпечували кращу ефективність при бажаному перебігу подій для підприємства.

Висновки. Формування кадрового потенціалу підприємства та системи професійних компетенцій управлінця в стратегічній перспективі – це складна і довготривала стратегія, що потребує перманентної співпраці з навчальними закладами, розробки та застосування нових систем мотивації та інструментів підвищення результативності персоналу. Найважливіша мета управління кадровим потенціалом – найповніше використання особистого потенціалу кожного працівника, який відображає комплексну характеристику здатності робітника виступати в ролі активного суб'єкта виробничої діяльності. Він має складну будову і характеризується структурною єдністю всіх його елементів. Критеріями рівня розвитку особистого потенціалу працівника служать якісні характеристики фізичних й інтелектуальних сил, творчої енергії працівника, які останній здатен продукувати в процесі праці, що знаходить своє конкретне відображення в трудовій поведінці людини, її ставленні до праці як вищої життєвої потреби.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Біженці з України стикаються зі значною невизначеністю щодо свого майбутнього. *iab-forum.de: веб-сайт*. URL: <https://www.iab-forum.de/en/refugees-from-ukraine-face-considerableuncertainty-about-their-future/>

2. Калінін О.С., Бурда Н.В. Економіко-психологічні аспекти розвитку трудового потенціалу підприємства. URL: [//dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/54595/1/19_%d0%9a%d0%b0%d0%bb%d1%96%d0%bd%d1%96%d0%bd.pdf](https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/54595/1/19_%d0%9a%d0%b0%d0%bb%d1%96%d0%bd%d1%96%d0%bd.pdf)

3. Мороз Л.І. Рефлексивно-психологічні риси кадрового потенціалу підприємства як складова маркетингових рішень. *sworld.education: веб-сайт*. URL: [//https://sworld.education/konfer29/693.pdf](https://sworld.education/konfer29/693.pdf)

4. Огляд ринку праці. Що відбувається відбувається з роботою в Україні під час війни? *forbes.ua: веб-сайт*. URL: <https://forbes.ua/company/oglyad-rinku-pratsi-shcho-vidbuvaetsya-z-robotoyu-vukraini-pid-chas-viyuni-19072022-7243>

5. Популярні професії. *rabota.ua: веб-сайт*. URL: [//https://rabota.ua/ua](https://rabota.ua/ua)

6. Про внесення змін до деяких законодавчих актів. *Законодавство України: веб-сайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2759-20>

7. Смачило В.В. Архітектура трансформацій кадрового потенціалу підприємств транспорту. *Економіка та держава*. 2019. № 7. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2019/9.pdf

8. Толмачова О.В., Бельтюков Є.А. Мотивація інноваційної активності кадрової складової інноваційного потенціалу. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/67604/18-Tolmachova.pdf?sequence=1>

9. Шаульська Л.В. Трудовий потенціал: багаторівнева стратегія збереження та розвитку. *idss.org.ua: веб-сайт*. URL: <https://idss.org.ua/avtoref/Schaulska.PDF>

10. Prokhorova V., R. Korzh, S. Mushnykova, O. Bozhanova Digitalization process for enterprise growth and security management: the cognitive approach (Процес цифровізації розвитку підприємства та управління безпекою: когнітивний підхід). *International Journal of Advanced Science and Technology*. 2020. Vol. 29 (8s). p. 2511–2517.

REFERENCES

1. Bizhentsi z Ukrayiny stykayut'sya zi znachnoyu nevyznachenistyu shchodo svoho maybutn'oho [Refugees from Ukraine face considerable uncertainty about their future]. *iab-forum.de: web-site*. URL: <https://www.iab-forum.de/en/refugees-from-ukraine-face-considerableuncertainty-about-their-future/>

2. Kalinin O.S., Burda N.V. Ekonomiko-psykholohichni aspekty rozvytku trudovoho potentsialu pidpryyemstva [Economic and psychological aspects of the development of the labor potential of the enterprise]. URL: [//dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/54595/1/19_%d0%9a%d0%b0%d0%bb%d1%96%d0%bd%d1%96%d0%bd.pdf](https://dspace.nau.edu.ua/bitstream/NAU/54595/1/19_%d0%9a%d0%b0%d0%bb%d1%96%d0%bd%d1%96%d0%bd.pdf)

3. Moroz L.I. Refleksyvno-psykholohichni rysy kadrovoho potentsialu pidpryyemstva yak skladova marketynhovyykh rishen' [Reflective and psychological features of the company's personnel potential as a component of marketing decisions]. *sworld.education: web-site*. URL: [//https://sworld.education/konfer29/693.pdf](https://sworld.education/konfer29/693.pdf)

4. Ohlyad rynku pratsi. Shcho vidbuvayet'sya z robotoyu v Ukrayini pid chas viyny? [Overview of the labor market. What happens to work in Ukraine during the war?]. *forbes.ua: web-site*. URL: <https://forbes.ua/company/oglyad-rinku-pratsi-shcho-vidbuvaetsya-z-robotoyu-vukraini-pid-chas-viyuni-19072022-7243>

5. Populyarni profesiyi [Popular professions]. *rabota.ua: web-site*. URL: [//https://rabota.ua/ua](https://rabota.ua/ua)

6. Pro vnesennya zmin do deyakykh zakonodavchykh aktiv [On making changes to some legislative acts. Legislation of Ukraine]. *Zakonodavstvo Ukrayiny: web-site*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2759-20>
7. Smachylo V.V. Arkhitektonika transformatsiy kadrovoho potentsialu pidpryyemstv transportu [Architecture of transformations of personnel potential of transport enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*. 2019. № 7. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2019/9.pdf
8. Tolmachova O.V., Bel'tyukov YE.A Motyvatsiya innovatsiyanoi aktyvnosti kadrovoho skladovoho innovatsiyonoho potentsialu [Motivation of the innovative activity of the personnel component of the innovative potential]. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/67604/18-Tolmachova.pdf?sequence=1>
9. Shaul's'ka L.V. Trudovyy potentsial: bahatorivneva stratehiya zberezheniya ta rozvytku [Labor potential: a multi-level strategy for preservation and development]. *idss.org.ua: web-site*. URL: <https://idss.org.ua/avtoref/Schaulska.PDF>
10. Prokhorova V., Korzh R., Mushnykova S., Bozhanova O. Tsyfrovizatsiya protsesu rozvytku pidpryyemstva ta upravlinnya bezpekoyu: kohnityvnyu pidkhid [Digitization of the enterprise development process and security management: a cognitive approach]. *Mizhnarodnyy zhurnal peredovoyi nauky i tekhnolohiy*. 2020. Vyp. 29 (8s). P. 2511–2517.