

УДК 331.108.2:658.3

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337436>

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ОСНОВНОЇ СКЛАДОВОЇ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

Коваль З.О., к.е.н., доцент
(Національний університет «Львівська політехніка»),
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0175-6163>



Стаття містить теоретичні положення та практичні рекомендації щодо проведення стратегічного аналізу кадрового потенціалу. Розглянуто зміст, місце та роль кадрового потенціалу як основного елементу ресурсного забезпечення підприємств. Запропоновано методики кількісного, якісного і комплексного стратегічного оцінювання формування і використання кадрового потенціалу, а також систему показників стратегічного аналізу ефективності його застосування при реалізації кадрової стратегії підприємства.

Ключові слова: кадровий потенціал, стратегічний аналіз, ресурсне забезпечення, методика оцінювання кадрового потенціалу, критерії аналізу кадрового потенціалу.

STRATEGIC ANALYSIS OF HUMAN RESOURCE POTENTIAL AS A MAIN COMPONENT OF RESOURCE PROVISION FOR ENTERPRISE DEVELOPMENT

*Koval Z.O., Ph.D. in Economics, Associate Professor
(Lviv Polytechnic National University),*

Assessment of the existing human resource potential of an enterprise, forecasting the need for its corresponding value in the long term to ensure the strategic development of this enterprise and the possibility of satisfying this need remains an important problem. Strategic analysis of human resource potential will allow enterprises to assess and predict strategic opportunities, success and effectiveness of their activities in the future.

The purpose of the article is to develop a methodology for strategic analysis of human resource potential as the main component of resource provision for enterprise development, the formation of a system of indicators and tools for assessing human resource potential.

The article considers the content and diversity of the concept of human resource potential of enterprises. A review of factors influencing the formation of human resource potential and strategic opportunities for its application for the implementation of the enterprise strategy is carried out. The importance of taking into account the human resource potential indicator when forming the main and human resource strategy of the enterprise is substantiated. The place, role and value of human resource potential as the main element of resource provision for enterprises are considered.

The article contains theoretical provisions and practical recommendations for conducting a strategic analysis of human resources. Methods for quantitative, qualitative and comprehensive strategic assessment of the formation and use of human resources are proposed, as well as a system of indicators for strategic analysis of the effectiveness of its application in the implementation of the enterprise's human resources strategy. Such a system of indicators contains diverse indicators that will allow assessing the influence of factors that form a generalized indicator of human resources and determine its level, as well as the effectiveness of the use of human resources in order to ensure the development of the enterprise in a strategic perspective.

Keywords: *human resources, strategic analysis, resource provision, methodology for assessing human resources, criteria for analyzing human resources.*

Постановка проблеми. Кадровий потенціал підприємства є категорією, яку вживають у різних аспектах. В економічному аспекті, під кадровим потенціалом мають на увазі можливі обсяги і результативність праці, що може бути реалізоване працівником у виробничому процесі. Тоді як управлінський аспект означає можливості формування, розвитку і ефективного використання цього потенціалу через застосування відповідних управлінських рішень та методів мотивації, за допомогою організації праці та навчання персоналу. Тобто, кадровий потенціал узагальнює усі

характеристики працівника, як кількісні, так і якісні, що зумовлюють його здатність до ефективної трудової діяльності.

Оцінка наявного кадрового потенціалу підприємства, прогнозування потреби у відповідному його значенні у довготривалій перспективі для забезпечення стратегічного розвитку цього підприємства та можливості задоволення цієї потреби залишається важливою проблемою.

Стратегічний аналіз кадрового потенціалу дасть змогу підприємствам оцінити та передбачити стратегічні

можливості, успішність і результативність своєї діяльності у майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні дослідники зазначають, що трудовий потенціал є складною категорією, яка охоплює як кількісні, так і якісні компоненти. Згідно з дослідженням [1-7], вирізняють три основні підходи до його визначення: кількісний, що фокусується на чисельності персоналу та доступності трудових ресурсів; якісний, який включає рівень освіти, кваліфікацію, професійні компетенції та особистісні характеристики працівників; комплексний соціально-економічний, який інтегрує якісні та кількісні характеристики, а також додає до них психофізіологічні та мотиваційні фактори.

Зокрема, значна чисельність науковців визначають кадровий потенціал як сукупність можливостей працівників до активної або пасивної участі у виробничому процесі в межах певної організаційної структури з урахуванням матеріальних, технічних, технологічних та інших умов [1]. Або межу можливої участі працівників у виробництві з урахуванням їхніх психофізіологічних характеристик, професійних знань і досвіду [2, 9-10].

Крім того, вони підкреслюють інтегрований характер показника кадрового потенціалу, що охоплює ті характеристики персоналу, які можуть бути ефективно спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах безперервного розвитку. Вони виділяють як кількісні аспекти (чисельність населення працездатного віку, структура зайнятості, тривалість робочого часу), так і якісні — рівень освіти, професійна підготовка, мобільність, морально-культурні особливості, трудова активність.

Проте, процес стратегічного аналізу кадрового потенціалу, застосування відповідних показників для цього та методів оцінювання недостатньо висвітлені в українській та закордонній

науковій літературі і потребують дослідження.

Виділення невирішених частин загальної проблеми. Важливим і малодослідженим є стратегічний аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на формування кадрового потенціалу. Проте, значення цього показника у довготривалій перспективі відіграє вирішальну роль у плануванні розвитку підприємства, розробленні основної та функціональних стратегій тощо. Саме стратегічне планування кадрового потенціалу підприємства, періодичне оцінювання та коригування його рівня дасть змогу забезпечити успішне впровадження і реалізацію його стратегії, досягти бажаного рівня результативності його діяльності у стратегічній перспективі.

У сьогоdnішніх турбулентних умовах середовища функціонування українських підприємств стратегічний аналіз факторів зовнішнього середовища має першочергове значення. До таких факторів можна віднести умови ринку праці, державне регулювання, освітній рівень населення, соціально-культурне середовище тощо [1]. Швидкозмінність і непередбачуваність цих факторів ускладнюють такий аналіз, але водночас, підвищують його важливість. Не менш важливими є стратегічний аналіз внутрішніх факторів, таких як, стан системи управління персоналом, організаційна культура, політика стимулювання, умови праці, а також аналіз їх узгодженого впливу на формування кадрового потенціалу підприємств.

Стратегічний аналіз кадрового потенціалу дасть змогу передбачити потребу підприємства у відповідному рівні кадрового потенціалу, оцінити розрив між його стратегічним і фактичним значеннями, вчасно розробити та вжити заходів з підвищення цього рівня.

Метою статті є розроблення методики стратегічного аналізу кадрового

потенціалу як основної складової ресурсного забезпечення розвитку підприємств, формування системи показників та інструментів оцінки кадрового потенціалу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Кадровий потенціал є найважливішим елементом стратегічного ресурсного забезпечення підприємства, ефективне управління яким визначає рівень результативності, адаптивності, динамічності, конкурентоспроможності та, загалом, можливості його розвитку у стратегічній перспективі [1].

Зважаючи на його різноплановість, кадровий потенціал підприємства у стратегічному вимірі варто розглядати як узагальнюючий управлінський показник, що інтегрує здатність колективу до відтворення трудової діяльності на якісно новому рівні. Цей рівень формується як сукупністю індивідуальних можливостей працівників, так і сформованою підприємством системою ресурсів, що забезпечує його адаптивність, конкурентоспроможність та стратегічну стійкість і дасть змогу узагальнити професійні компетентності працівників, організаційну культуру та соціально-психологічний клімат в колективі, систему мотивації та стимулювання, розвитку і руху кадрів, створення кадрових резервів та кар'єрне зростання тощо.

Таким чином, стратегічний аналіз кадрового потенціалу полягає в оцінюванні можливостей працівників до участі у процесах, що формують діяльність підприємства з урахуванням матеріальних, технічних, технологічних та інших умов, так і максимально можливу участь працівників з урахуванням їхніх психофізіологічних характеристик, професійних знань і досвіду [1-3].

Сучасні дослідники зазначають, що трудовий потенціал є складною категорією, яка охоплює як кількісні, так і якісні компоненти. Згідно з дослідженням [1, 3], можна вирізнити три основні

підходи до його стратегічного оцінювання:

- кількісний, що базується на визначенні чисельності персоналу, доступності трудових ресурсів, обігу, плинності та стабільності кадрів;

- якісний, що базується на аналізі рівня освіти, кваліфікації, професійних компетенцій, досвіду, інших особистісних характеристик працівників;

- комплексний соціально-економічний, який інтегрує якісні та кількісні характеристики, а також додає до них психофізіологічні та мотиваційні фактори.

Для оцінювання трудового потенціалу за першим підходом доцільно скористатись методами факторного детермінованого аналізу, оскільки вони дають змогу оцінити вплив факторів, які можна представити кількісними величинами результативного показника. Серед цих методів найбільш ефективним для аналізу такого плану показників буде інтегральний метод, оскільки його застосування дає змогу одержати точніші результати розрахунків впливу факторів і уникнути їх неоднозначності, тому що в даному випадку результати розрахунків впливу факторів не залежать від їхнього розташування у факторній моделі. Особливість цього методу полягає у рівномірному розподілі сукупного впливу факторів між ними, що суттєво ускладнюється різнонаправленістю цього впливу.

Застосування економіко-математичних методів і моделей для стратегічного аналізу кадрового потенціалу також буде достатньо дієвим, оскільки дасть змогу оцінити увесь широкий та різноплановий спектр факторів, що впливають на його величину. Зокрема, доцільно буде скористатися методом динамічного програмування для формування моделі стратегічного аналізу трудового потенціалу, яку можна подати у вигляді:

$$\begin{cases} f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n) \rightarrow \max & (1) \\ g_1(x_1, x_2, \dots, x_n) \leq R_1, & \dots (2) \\ g_k(x_1, x_2, \dots, x_n) \leq R_k, \\ x_1, x_2, \dots, x_n \geq 0. \end{cases}$$

де x_i – параметри, які визначають формування кадрового потенціалу;

R_i – обмеження, які накладаються для формування підприємством відповідного кадрового потенціалу, зокрема, фінансові, трудові, мотиваційні, інтелектуальні, інформаційні, матеріально-технічні тощо;

g_i – функція розрахунку значення для відповідного параметру кадрового потенціалу, $i=1, k$;

$f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n)$ – функція мети призначена для аналізу оптимального трудового потенціалу підприємства на відповідному етапі його розвитку.

Стратегічний аналіз кадрового потенціалу за якісними показниками (другий підхід) варто провести за допомогою відповідних матричних методів, експертного оцінювання або за допомогою переведення якісних оцінок у кількісних за допомогою балів (наприклад, рейтингування). Проте, навіть адаптація для оцінювання кадрів таких популярних матричних методів, як SWOT-аналізу і PEST-аналізу, дасть змогу оцінити сильні і слабкі кадрового складу підприємства, його можливості та загрози для реалізації кадрового потенціалу.

Третій із зазначених підходів стратегічного оцінювання кадрового потенціалу підприємства, що полягає у комплексному аналізі соціально-економічних та організаційних показників та інтегрує якісні і кількісні характеристики кадрів, а також психофізіологічні та мотиваційні фактори, є складнішим і потребує широкого застосування різного типу методів та моделей, їх комбінування. Проте такий аналіз є більш інформативним, зважаючи на можливість простежити складні причинно-наслідкові взаємозв'язки між факторами, що формують кадровий

потенціал і його значенням, їх взаємовплив, щільність зв'язку між цими показниками.

Саме третій підхід дасть змогу максимально врахувати і відобразити інтегрований характер показника кадрового потенціалу, що охоплює ті характеристики персоналу, які можуть бути ефективно спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах безперервного розвитку. Застосування цього підходу буде дієвим як на рівні підприємств, для оцінки його кадрового потенціалу, так і на рівні галузей або регіонів для аналізу як кількісних факторів (чисельність населення працездатного віку, структура зайнятості, тривалість робочого часу тощо), так і якісних факторів (рівень освіти, професійна підготовка, мобільність, морально-культурні особливості, трудова активність тощо).

Для реалізації цього підходу, слід виділити основні структурні компоненти кадрового потенціалу підприємства, а саме:

- професійно-кваліфікаційні характеристики (освіта, кваліфікація, професійний досвід);
- психофізіологічні аспекти (здоров'я, фізичні можливості, вік, стресостійкість, працездатність);
- особистісні якості (лідерські здібності, здатність до навчання і розвитку, здатність адаптуватися до змін, активно впливати на економічні процеси в межах підприємства).

Застосування комплексного підходу до стратегічного оцінювання кадрового потенціалу підприємства дасть змогу не тільки орієнтуватись на його структуру, але також врахувати фактори, інтегральний вплив яких формує ефективне середовище для реалізації потенціалу працівників.

Вплив зазначених факторів доцільно оцінити через відповідні показники:

- демографічні – чисельність і густота населення регіону, рівень народжуваності і смертності, структура за віком та статтю;

- економічні – продуктивність праці, рівень доходу та прибутку на одного працівника, витрати на реалізацію кадрової політики, рентабельність підприємства і продукції, трудомісткість продукції;

- професійні – освіта, кваліфікація, професійний досвід;

- організаційні – якість інформаційного забезпечення, ефективність комплектування кадрів, умови праці, рівень досягнення запланованих показників, ефективність комунікацій;

- соціальні – атмосфера в колективі, якість комунікації між працівниками та керівництвом, справедливість прийняття управлінських рішень та участь у розробці внутрішньої політики підприємства;

- психологічні – психологічний комфорт, атмосфера підтримки, самореалізація;

- мотиваційні – матеріального характеру (рівень заробітної плати, премій та інших виплат) і нематеріального характеру (наявність можливостей для професійного розвитку, кар'єрного просування, залучення до процесів прийняття рішень і позитивна оцінка керівництва).

Структура системи показників стратегічного аналізу кадрового потенціалу значною мірою залежить також від аспекту оцінювання. Такими аспектами можуть бути: витрати (акцент на інвестиціях у розвиток, навчання, підвищення кваліфікації кадрів), доходи або результати (акцент на вивченні показників результативності та ефективності застосування кадрового потенціалу, продуктивності праці, шляхів і підвищення), можливість розвитку (акцент на стратегічному розвитку підприємства за рахунок ефективного розвитку кадрового потенціалу) і комплексний аспект, який дає змогу узагальнити усі попередні.

Висновок. Стратегічний аналіз наявного кадрового потенціалу підприємства, прогнозування потреби у відповідному його значенні у

довготривалій перспективі для забезпечення стратегічного розвитку цього підприємства дасть змогу скоротити стратегічний розрив між величиною потрібного і наявного його показника.

Теоретичні положення та практичні рекомендації, які містяться у статті дадуть змогу за допомогою запропонованих методик кількісного, якісного і комплексного стратегічного оцінювання проаналізувати формування і використання кадрового потенціалу на підприємстві. Застосування при цьому системи зазначених показників створить можливість дослідити ефективність його використання при реалізації кадрової стратегії підприємства. Така система показників завдяки своїй різноплановості дасть змогу оцінити вплив факторів, що формують узагальнений показник кадрового потенціалу та визначають його рівень, а також і ефективність застосування кадрового потенціалу з метою забезпечення розвитку підприємства у стратегічній перспективі.

Таким чином, стратегічний аналіз кадрового потенціалу дасть змогу підприємствам оцінити та передбачити стратегічні можливості, успішність і результативність своєї діяльності у майбутньому.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шубала І. В. Суть, складові та фактори формування кадрового потенціалу підприємства. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія: «Регіональна економіка»*. 2020. Випуск 17 (67). С. 277–285 с.

2. Белопольський М. Г., Хаджинова О. В., Бессонова А. В. Теоретико-методологічні засади системи управління кадровим потенціалом. *Economics Bulletin*. 2022. № 4. С. 72–79.

3. Bilderback S. L. and Miller G. J. Importance of employee development programs in business. *Journal of Management*

Development, vol. 42, no. 4, 2023, pp. 327–336. doi: 10.1108/JMD-03-2022-0054.

4. Шаповал О. Сутність кадрового потенціалу та його роль у забезпеченні фінансової стабільності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*, (15), 2013. 231-236 с. doi.org/10.32782/2708-0366/2023.15.28.

5. Галицька У. Б. Формування та ефективність використання кадрового потенціалу. URL: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/np_pdaa/6.1/72.pdf.

6. Гонтюк В. А. Компетентнісний підхід в системі управління кадровим потенціалом підприємства. Дис... канд. екон. наук. 08.00.04. Вінниця, 2019. 212 с.

7. Балабанюк Ж.М. Аналіз показників руху персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2011. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650>.

8. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом. Київ. 2011. С. 324-334. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2021_6_12.

9. Rajapathirana R. P. J. Hui Y. Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, vol. 3, no. 1, pp. 44–55. 2018. doi: 10.1016/j.jik.2017.06.002.

10. Бессонова А.В., Черната Т.М. Аналіз методів розвитку кадрового потенціалу. *Центральноукраїнський науковий журнал*. 2021. Вип. 6 (39). 97–105 с. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2021_6_12.

REFERENCES

1. Shubala I. V. (2020) Sut, skladovi ta faktory formuvannia kadrovoho potentsialu pidpriemstva [The essence, components and factors of the formation of the human resource potential of the enterprise]. *Ekonomichninauky*:

zbirnyknaukovykhpratsbLutskohonatsionalnohotekhnichnohouniversytetu. Seria: «Rehionalnaekonomika», vol. 17 (67), pp. 277–285. (in Ukrainian).

2. Belopolsky M. G., Khadzhinova O. V., Bessonova A. V. (2022) Teoretyko-metodolohichni zasady systemy upravlinnya kadrovym potentsialom [Theoretical and methodological principles of the human resource management system]. *Economics Bulletin*. No. 4, pp. 72–79. (in Ukrainian).

3. Bilderback S. L., Miller G. J. (2023) Importance of employee development programs in business. *Journal of Management Development*, vol. 42, no. 4, pp. 327–336.

4. Shapoval O. (2023) Sutnist' kadrovoho potentsialu ta yoho rol' u zabezpechenni finansovoyi stabil'nosti. [The essence of human resource potential and its role in ensuring financial stability]. *Tavria Scientific Bulletin. Series: Economics*, (15), 231-236. 2013. (in Ukrainian).

5. Halytska U. B. (2024) Formuvannia ta efektyvnist vykorystannia kadrovoho potentsialu [Formation and effective use of human resources]. Available at: https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/np_pdaa/6.1/72.pdf.

6. Hontiuk V. A. (2019) Kompetentnisnyi pidkhid v systemi upravlinnia kadrovym potentsialom pidpriemstva. [Competency-based approach in the enterprise human resource management system]. (PhD Thesis), Vinnytsia, 212 p. (in Ukrainian).

7. Balabaniuk Zh.M. (2011) Analiz pokaznykiv rukhu personalu orhanizatsii. [Analysis of the organization's personnel movement indicators]. *Effective economy*, (8). Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=650>.

8. Balabanova L.V., Sardak O.V. (2011) Upravlinnia personalom. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. pp. 324-334. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2021_6_12.

9. Rajapathirana R. P. J., Hui Y. (2018) Relationship between innovation capability,

- innovation type, and firm performance. Journal of Innovation & Knowledge, 3(1), 44–55.
10. Bessonova A.V., Chernata T.M. (2021) Analiz metodiv rozvytku kadrovogo potencialu [Analysis of personnel development methods]. Centralnoukraiyskyj naukovyj zhurnal, no. 6 (39), pp. 97–105. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2021_6_12. (in Ukrainian).