

УДК 658.5 (075.8)

**Лизунова О.М.**  
кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
Красноармійського індустріального інституту  
Донецького національного технічного університету

## ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИРОБНИЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЗА РАХУНОК УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРАМИ

### IMPROVING THE EFFICIENCY OF PRODUCTION POTENTIAL OF AN ENTERPRISE BY IMPROVING THE TALENT MANAGEMENT SYSTEM

#### АНОТАЦІЯ

У статті досліджено напрями підвищення ефективності використання кадрового потенціалу підприємства. Виявлено завдання щодо оцінки рівня кадрового потенціалу промислового підприємства. Проаналізовано підходи до управління персоналом підприємства. Досліджено методи підвищення потенційних можливостей підприємства, а також оптимальні умови і фактори, які впливають на якість управління кадровим потенціалом підприємства.

**Ключові слова:** виробничий потенціал, кадровий потенціал, кваліфікація працівників, ефективність виробництва, управління персоналом, система управління кадрами.

#### АННОТАЦИЯ

В статье исследованы направления повышения эффективности использования кадрового потенциала предприятия. Выявлены задачи по оценке уровня кадрового потенциала промышленного предприятия. Проанализированы подходы к управлению персоналом предприятия. Исследованы методы повышения потенциальных возможностей предприятия, а также оптимальные условия и факторы, которые влияют на качество управления кадровым потенциалом предприятия.

**Ключевые слова:** производственный потенциал, кадровый потенциал, квалификация работников, эффективность производства, управление персоналом, система управления кадрами.

#### ANNOTATION

The article studies directions of increase of efficiency of use of personnel potential of the enterprise. Challenges identified by the evaluation level of personnel potential of the industrial enterprise. Analyzes approaches to the personnel management of the enterprise. Researched methods of increasing the enterprise potential, and optimal conditions and the factors that affect the quality of the human resources management of the enterprise.

**Keywords:** production capacity, human potential, skills of employees, efficiency, personnel management, the personnel management system.

**Постановка проблеми.** Однією з найважливіших умов прискорення соціально-економічного розвитку підприємства та економіки держави в цілому є раціональне формування й ефективне використання кадрового потенціалу підприємства. До змін у ринкових умовах на сучасному етапі зможе адаптуватися тільки персонал, орієнтований на постійне вдосконалення. Ця обставина підвищує вимоги до всієї кадрової роботи на підприємствах. Чим вище рівень кадрового потенціалу з позицій сукупності його професійних знань, здібностей, навичок і мотивів до праці, тим ефективніше працює підприємство.

У сучасних умовах роль персоналу у виробництві істотно змінюється. Поліпшення використання кадрового потенціалу сприяє зростанню виробництва та ефективності діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у вивчення особливостей використання та розвитку кадрового потенціалу внесли такі зарубіжні вчені, як Неверкевич Д.О., Мак-Грегор Д., Беккер Р., Боулс С., Трой Л., Шульц Т. У результаті було сформовано думку, що працівники являють найвищу цінність підприємства, їх працю слід розглядати не як витратну статтю в собівартості, а як капітал. У роботі Комарова М.А. розглянуто зміст економічного розвитку і зростання, проблеми ефективного використання ресурсного потенціалу, базові фактори економічного зростання: раціональне природокористування, потенціал людських ресурсів [1].

Також питання використання кадрового потенціалу вивчали такі вітчизняні вчені, як: Головка А.С. [2], Гринкевич С.С. [3], Семенов А.Г. [4], Ревва А.Н. [5], Кравченко М.О. [6], Гриненко А.М., Грیشнова О.А., Керб Л.П., які розглянули широкий спектр проблем щодо трудового потенціалу на макрорівні.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Виробнича діяльність підприємства великою мірою залежить від кадрової політики на підприємстві. Службі управління персоналом підприємств необхідно концентрувати увагу на вивченні ринку праці; запобіганні конфліктам у трудових колективах; трудовій мотивації; оцінці кадрового потенціалу, розробці та реалізації стратегії його розвитку; формуванні реального кадрового резерву та службово-професійного просування працівників.

В умовах ринкових відносин в економіці праці вимагають удосконалення механізми формування, використання та розвитку кадрового потенціалу в контексті роботи конкретних підприємств, так як проблема стратегії розвитку кадрового потенціалу для практичної роботи кадрових служб є досить складною.

**Мета статті** полягає у дослідженні напрямів підвищення ефективності кадрового потенціалу

підприємства; виявленні основних підходів до оцінки рівня трудового потенціалу підприємства; аналізі методів підвищення потенційних можливостей підприємства, якості управління кадровим потенціалом підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Персонал підприємства як головна і продуктивна сила суспільства являє собою важливий фактор виробництва, раціональне використання якого забезпечує підвищення рівня виробництва продукції та його економічної ефективності.

У різні часи поняття «потенціал» трактувалося різними вченими по-різному.

Згідно з Поляковою Е.І., кадри – це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих на підприємстві, що входять у його обліковий склад [7].

На думку Комарова М.А., кадровий потенціал підприємства – це характеристика персоналу як одного з видів ресурсів, пов'язана з виконанням покладених на нього функцій та досягненням цілей перспективного розвитку підприємства; це наявні і потенційні можливості працівників як цілісна система (колектив), які використовуються і можуть бути використані в певний момент часу. Кадровий потенціал є складовою частиною трудового потенціалу підприємства [1].

Пучкова С.В. визначає кадровий потенціал як сукупність конкретних членів суспільства, якісні професійні та особистісні параметри яких (рівень кваліфікації, здатність до інновацій та ін.) дають їм змогу претендувати на вакансію, трудитися і регулярно підвищувати кваліфікацію, а також удосконалювати трудові відносини, форми і методи їх прояву, що виникають у процесі здійснення підприємницької діяльності, що має ініціативний ризиковий характер [8].

Згідно з Калачовою Л., поняття кадрового потенціалу вживається у значенні прихованої можливості, здібності, сили, яка може проявитися за певних умов [9].

Таким чином, під кадровим потенціалом розуміється міра здібностей і можливостей працівників матеріалізувати свої знання і вміння з метою забезпечення життєздатності та розвитку підприємства.

Можливості людей по здійсненню в процесі суспільно корисної діяльності широкого комплексу функцій (виробничих, організаційно-управлінських, суспільно-політичних та ін.) визначаються якостями людини як:

- специфічного (трудоного) ресурсу і основи виробництва (якостями індивіда як частини населення);
- головної виробничої сили та суб'єкта виробничих відносин (якостями індивіда як робітника – носія здібності до праці, творця матеріальних та духовних благ);
- члена суспільства (в якості індивіда як соціально формованої особистості, члена асоці-

ації працюючих, учасника управління державними справами).

Рівень потенціалу кадрів на підприємстві залежить від взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів із формування, розподілу, перерозподілу робочої сили в організації, від створення умов для створення і розвитку трудового потенціалу кожного працівника. Кадровий потенціал формується державою та дирекцією підприємства і знаходить конкретне вираження у вигляді кваліфікованих кадрів за всіма функціями управління.

Виходячи зі сказаного, виникає необхідність розвитку кадрового потенціалу підприємства, який, на думку Терещенко Е.Ю., може бути щодо діяльності підприємства як зовнішнім, так і внутрішнім.

Внутрішній кадровий потенціал має початковою точкою виникнення укладення трудового контракту, включаючи і попередню роботу з відбору кандидатів на вакантну посаду, проведення конкурсів (відборів) [10].

Кадровий потенціал являє собою єдину систему, де внутрішня і зовнішня її частини повинні бути збалансованими. У цьому випадку з'являється необхідність капіталовкладень, пов'язаних із наймом, навчанням і можливостями працівника розкрити свій талант.

На думку Ревви А.Н., існує класифікація кадрового потенціалу на довгостроковий і короткостроковий. Довгостроковий кадровий потенціал включає в себе працівників, які можуть вирішувати завдання розвитку виробництва. При цьому можна виділити дві основні складові довгострокового кадрового потенціалу: поточний і цільовий накопичувальний.

Поточний кадровий потенціал являє собою персонал, який спочатку розглядається адміністрацією виключно для виконання основних операцій виробництва. Цільовий накопичувальний кадровий потенціал призначений для вирішення завдань стратегічного розвитку, розширення виробництва, підвищення його конкурентоспроможності. Це резерв, який вимагає своєї системи управління. Він не призначений для вирішення звичайних поточних завдань [5].

Кадровий потенціал спирається на характеристики трудового потенціалу, які визначають здатність до праці відповідної кваліфікації, рівень свідомості та відповідальності, соціальної зрілості, визначених інтересах і потребах, тобто такі особливості людини, які характеризують якісну оцінку інтелектуальних і фізичних здібностей особистості, а також рівень розвитку самосвідомості і моральних якостей, стосовно його трудової діяльності.

Якщо трудовий потенціал являє собою потенціал країни, території, регіону, то кадровий потенціал, будучи складовою частиною трудового потенціалу, являє собою потенціал конкретної сфери діяльності, галузі, підприємства, де застосовуються специфічні характеристики, необхідні для роботи саме в цій сфері, галузі, на

підприємстві [12]. Отже, можна виділити основну відмінну ознаку кадрового потенціалу – наявність певної кваліфікації і належності до певної діяльності як конкретного об'єкта прикладання праці.

Таким чином, якісна складова трудового потенціалу, що виражається в ступені професійної і кваліфікаційної придатності людей до виконання роботи, наділених відповідною професійною підготовкою, навичками до праці і особистими здібностями працівників, являє собою кадровий потенціал.

Виробнича динаміка пред'являє до резервування кадрів вимогу: забезпечити резерв із попередженням змін у професійно-кваліфікаційній структурі кадрів. І чим динамічніше виробнича система, тим більша потреба в розширеному відтворенні можливостей, компетентності, творчих здібностей працівників, їх адаптивності до нових, непередбачених умов виробництва, тобто до кадрового потенціалу.

Потенціал фахівця відображає його особистісні можливості, які закладені в людині і які можна задіяти з розрахунком на їх розширення в міру використання в мінливій виробничій ситуації. Отже, кадровий потенціал фірми – це особистісні можливості, наявні персоналом фірми, які при зажаданні можуть бути відтворені, задіяні і які можуть зростати у відповідності з новими вимогами цієї конкретної практики.

Введення нових господарських відносин, перехід кадрової політики на розширене відтворення кадрового потенціалу змінює існуючі вимоги до посади в цілому. Базова підготовка фахівця до заданої роботи вже недостатня, вимоги до потенціалу особистості ( $J_n$ ) зростають. Тоді кадровий резерв ( $K_p$ ), крім базових вимог до посади  $D_r$ , має бути доповнений особистісним потенціалом і не використовується поки, але потрібними для посади додаткові компетентність, знання, уміння ( $D_p$ ). Це і буде кадровий потенціал ( $K_n$ ):

$$K_p = D_r + D_p + J_n. \quad (1)$$

Ефективне використання потенціалу неможливо без ефективного управління ним. Багатогранність питань, що вирішуються учасниками процесу управління, зумовлює необхідність його оптимізації. Для підвищення ефективності управління кадровим потенціалом необхідні:

- постійна участь в управлінні не тільки кадрових служб, але й керівників структурних підрозділів;

- більш чіткий розподіл функцій між усіма учасниками управління персоналом і координація їх дій;

- створення відповідної нормативно-методичної бази, що регламентує діяльність кожного з учасників процесу управління;

- визначення пріоритетів у роботі з кадровим потенціалом.

У науці та практиці управління в сучасних умовах виділився окремий напрям – кадровий менеджмент [11]. Керуючі кадровими питан-

нями повинні знати, розуміти і використовувати інформацію з широкого кола проблем. До них відносяться: демографія; рівень і спосіб життя населення; можливості найму; відбір, професійна підготовка та розстановка кадрів, їх ротація; безпека праці; системи оплати та заохочення; нарахування пенсій та надання пільг і допомоги; порядок прийому і звільнення працівників; турбота про здоров'я та ін.

На основі рекомендацій служб, що займаються підбором персоналу, великі організації й установи проводять кадрову політику.

Діяльність щодо здійснення кадрової політики і забезпечення підприємств необхідним кадровим потенціалом можуть проводити лише великі фірми чи державні виробничі і промислові об'єднання. Дрібні та середні підприємства змушені отримувати інформацію про кадри і самі кадри вже з других рук. Але й вони, щоб вижити в конкурентній боротьбі, повинні строго слідувати обраної кадрової політиці.

Аналіз кадрового потенціалу може служити важливим організаційним фактором задоволення деяких соціальних потреб як особистості, так і колективу, важливою умовою стимулювання якості праці, особливо професійного розвитку особистості.

**Висновки.** Таким чином, оцінка кадрового потенціалу необхідна для того, щоб визначити відповідність або невідповідність працівника займаній посаді, ефективність використання робочого часу, потенційні можливості при просуванні по службі та прийнятті людини на вакантне робоче місце. Тому кадрові служби великих компаній мають юридично оформляти свій кадровий резерв, створювати організаційну культуру і виробляти методику довгострокового розвитку кадрового потенціалу підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ресурсный потенциал экономического роста / Комаров М.А. [и др.]. – М.: Путь России, 2012. – 568 с.
2. Головка А.С. Теоретико-методичний зміст категорій «трудо́вий потенціал», «кадровий потенціал» та «трудо́ві ресурси» / А.С. Головка // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 3. – Т. 2.
3. Гринкевич С.С. Дослідження взаємозв'язку трудового та кадрового потенціалів / С.С. Гринкевич, Н.Р. Гураль // Економічний форум. – 2011. – № 3 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekfor/2011\\_3/54.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekfor/2011_3/54.pdf).
4. Семенов А. Г. Аналіз формування та використання кадрового потенціалу / А.Г. Семенов, А.І. Шарко // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1.
5. Ревва А.Н. Развитие промышленности на основе активизации трудового потенциала : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.07.01 / А.Н. Ревва. – Донецк, 2002. – 208 с.
6. Кравченко М.О. Вдосконалення управління кадровим потенціалом інноваційної діяльності промислових підприємств : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.06.02 / М.О. Кравченко. – К., 2002. – 176 с.
7. Полякова Е.І. Управління посиленням економічної безпеки

- підприємства за функціональною складовою – соціальний потенціал / Е.І. Полякова // Наукові праці ДонНТУ. – 2008. – № 33-1. – С. 192–197.
8. Пучкова С.И. Разработка комплексной системы развития трудового потенциала : дис. ... канд. экон. наук : спец. 08.06.01 / С.И. Пучкова. – Одесса, 2002. – 241 с.
9. Калачева Л. Кадровый потенциал и кадровая политика / Л. Калачева [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://edu.nstu.ru/courses/econ/up/full/pages/11.1.html>.
10. Терещенко Э.Ю. Концепция механизма управления финансовым потенциалом предприятия / Э.Ю. Терещенко, А.Г. Андреева // Вестник Донецкого национального университета. – 2010. – С. 288–290.
11. Левін П.Б. Інноваційні підходи до розвитку соціальної інфраструктури та людського потенціалу / П.Б. Левін // Україна: аспекти праці. – 2007. – № 2. – С. 21–27.
12. Неверкевич Д.О. Влияние современного состояния занятости на формирование кадрового потенциала организаций : автореф. дис. ... канд. экон. наук : спец. 09.04.2008 / Д.О. Неверкевич. – Москва, 2008. – 23 с.