

**П.В. Круш**, к.е.н, професор, завідувач кафедри економіки і підприємництва,  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
**Т.В. Дитиненко**, магістрант, Національний технічний університет України «Київський  
політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розкрито структуру управління її якісні і кількісні характеристики, методи та способи управління кадровим потенціалом і науково-методичні підходи до оцінки ефективності управління кадровим потенціалом підприємства. Виділено головні складники кадрового потенціалу та визначено основні напрями підвищення ефективності використання кадрового потенціалу. Розкрито необхідність формування інструментарію оцінки кадрового потенціалу, що дозволяє отримати більш обґрунтовану динамічну оцінку кадрового потенціалу підприємств, що підвищує якість та ефективність прогнозування й управління ним. Результатом статті є висновок, що комплексний підхід до оцінки можливостей співробітників дозволяє відстежувати динаміку кадрового потенціалу і приймати своєчасні управлінські рішення в області розвитку можливостей персоналу.

**Ключові слова:** управління, кадровий потенціал, методи, ефективність, оцінювання, підхід.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Ефективне управління кадровим потенціалом є важливим напрямком кожної компанії та засобом досягнення конкурентних переваг. Розуміння керівниками підприємств основних засад формування системи управління кадровим потенціалом та науково обґрунтоване проектування основних її підсистем дадуть змогу вирішити основні економічні, організаційні та науково-технічні завдання господарювання. А також дадуть змогу найбільш ефективно використовувати здібності кожного працівника відповідно до цілей підприємства і встановлення хороших відносин між членами трудового колективу.

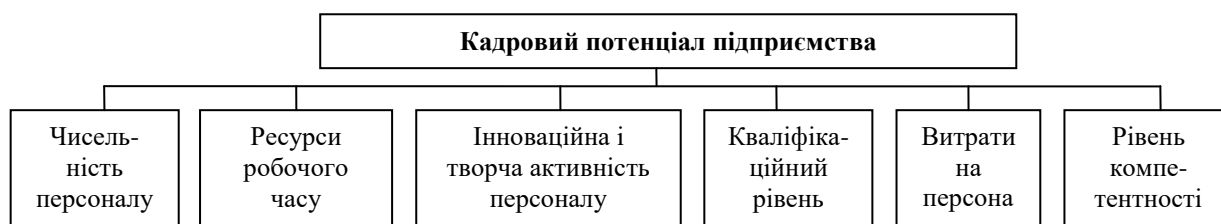
**Постановка завдання.** Метою даної статті є дослідження теоретичних основ управління кадровим потенціалом підприємства для визначення ефективних методів оцінки та управління ним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття.** Питання кадрового потенціалу є одним з актуальних питань сьогодення. Серед науковців,

що досліджують питання кадрового потенціалу, управління ним та його оцінки, є А. І. Турчинова, Ю. Г. Одегов, А.П. Романов, М.С. Атаманова, О.В. Литвин, М.І. Мурашко тощо.

**Виклад основного матеріалу дослідження із обґрунтуванням одержаних наукових результатів.** Управління кадровим потенціалом підприємства є невід'ємним елементом і важливим напрямом діяльності будь-якого підприємства. Виходячи з цього управління – це процес, за допомогою якого керівництво підприємства спрямовує і регулює діяльність кадрів, а саме: планує, організовує, мотивує і контролює їх діяльність. Сутність поняття управління кадровим потенціалом підприємства є сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу, що визначають його продуктивні можливості і використовуваних для досягнення цілей організації з врахуванням її матеріально-технічного, інноваційного і економічного потенціалу. Структуру кадрового потенціалу підприємства можна представити в наступному вигляді (рис 1).

Елементи «чисельність персоналу» і «ресурси робочого часу» дають уявлення про достатність існуючого штату співробітників, доцільності введення нових або скорочення наявних посад, відображають норму робочого часу і міру її виконання.



**Рис 1. Структура кадрового потенціалу підприємства**

*Розроблено авторами*

Інноваційна і творча активність персоналу – важливий елемент кадрового потенціалу, який вимірюється кількістю патентів, науково-популярних статей з тематики професійної діяльності, внесених інноваційних пропозицій. Високий творчий потенціал персоналу сприяє розвитку підприємства як у виробничому, так і в науковому плані, створює можливості для вдосконалення.

Кваліфікаційний рівень – якісна характеристика персоналу, що дозволяє судити про необхідність підвищення кваліфікації співробітників по тому або іншому напрямку, організації навчання і атестації.

Витрати на персонал – економічна характеристика кадрового потенціалу, що враховує витрати на оплату праці, навчання, підвищення кваліфікації, соціальне забезпечення і т.д. Вкладання коштів в розвиток персоналу необхідно розглядати як інвестиції, сприяючі підвищенню рівня кваліфікації і, як наслідок, зростанню продуктивності і якості праці. Оцінка даного елемента показує ефективність коштів, що витрачаються, на персонал і сприяє формуванню ефективної кадрової політики.

Рівень компетентності – комплексна характеристика, що відображає міру відповідності персоналу посаді. Компетентність персоналу включає п'ять елементів, які найчастіше зустрічаються в працях учених, присвячених управлінню і оцінці персоналу. До них відносяться стаж роботи; освітній рівень, рівень професійної підготовки; фізичні і особові якості персоналу. Представлена структура кадрового потенціалу є основою для розробки методики його оцінки.

До методів, що покликані ефективно формувати кадровий потенціал і управляти ним, у науковій літературі найчастіше відносять такі п'ять методів: адміністративні, правові,

економічні, соціально-психологічні і морально-етичні [1, с. 20–21; с. 38–40]. Деякі автори виділяють соціологічні, ідеологічні методи управління [2, с. 297; 2, с. 580]. Г.В. Щокін методи управління кадрами підрозділяє на три основні групи: економічні, організаційно-розпорядчі і соціально-психологічні. Ю. Г. Одегов класифікує методи управління персоналом організації за ознаками відповідно до певних критеріїв класифікації [2, с. 293].

Адміністративні методи відомі в історії як «метод батога» і орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення працювати в певній установі тощо. Їх вирізняє прямий характер впливу: будь-який регламентаційний або адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню. Отже, до адміністративних методів можемо віднести: формування структури органів управління; затвердження адміністративних норм і нормативів; правове регулювання; інструктування; організація управлінської праці; розподіл обов'язків між ланками управління; регламентування; нормування; набір, відбір і розстановка кадрів; розробка положень, посадових інструкцій, стандартів підприємства; встановлення адміністративних санкцій і заохочень; застосування різноманітних форм контролю за діяльністю працівників.

Економічні методи базуються на використанні економічних стимулів і відомі як «метод пряника». Економічні методи стимулюють і підвищують мотивацію працівника, крім того, вони сприяють підвищенню його матеріальної зацікавленості, підвищенню ефективності й результативності його роботи, передбачають підвищення заробітної плати залежно від якості та складності виконуваної роботи, виплату премій, участь у

прибутках і капіталі, надання різноманітних пільг і заохочень, відповідно до специфіки виконання працівником своїх службових обов'язків, позитивно впливають на формування, використання, розвиток і результат діяльності кожного працівника.

Організаційно-розпорядчі базуються на використанні встановлених організаційних зв'язків, кадрових рішень, резолюцій, наказів, розпоряджень, вказівок, інструкцій, контролю за їх виконанням і є методами організаційного та розпорядчого впливу. Вони використовуються для досягнення встановлених цілей у тих випадках, коли потрібно підпорядкувати колектив і направити його на вирішення конкретних завдань управління.

Організаційно-розпорядчі методи управління ґрунтуються на таких індивідуальних і групових властивостях людей, як почуття обов'язку, відповідальності, дисципліни та розуміння можливості адміністративного покарання, і є методами адміністративного впливу, оскільки правом на їх застосування наділяється адміністрація підприємств.

Правові методи базуються на регулюванні норм права, встановлених для підприємства, є важливим інструментом формування у працівника правових свідомості, відповідальності та культури, що необхідно постійно застосовувати під час своєї діяльності. Вони спираються на чинні нормативно-правові акти держави та підприємства: закони, постанови, укази, накази, статuti, угоди, положення про структурні підрозділи, посадові інструкції та регламенти. Правові методи управління особливо ефективні, якщо вони використовуються в поєднанні з економічними і адміністративними.

Соціально-психологічні методи ґрунтуються на досягненнях соціології і психології, вони враховують колективну психологію, потреби колективу, формальні й неформальні відносини, громадську думку, психологічні особливості різних соціальних груп і окремих індивідуумів. Соціальні та психологічні методи активізують соціальну активність кожного працівника – ініціативність, творчу цілеспрямованість, самодисципліну. Соціально-психологічні методи спрямовані на забезпечення соціального захисту працівників, підвищення ефективності їх

діяльності, покращення умов праці, втілення здорового способу життя, зміцнення здоров'я, розвитку особистої культури і професійного зростання.

Морально-етичні методи є засобом морального регулювання поведінки працівників, його відносин з іншими працівниками, передбачають відповідність моральним нормам, визначають поведінку людини в тій чи іншій ситуації, за певних службових обставин, формують моральну свідомість, направляють на добросесну поведінку. Варто зауважити, що морально-етичні методи базуються на зверненні до гідності, честі й совісті людини. Їх завдання полягає у формуванні позитивної морально-психологічної обстановки, сприятливої для вирішення поставлених завдань, і засвоєння працівниками морально-етичних норм.

Ідеологічні методи управління направлені на підвищення ідейно-політичного, загальноосвітнього та культурного рівня працівників, виховання дисципліни праці, відповідальності за доручену справу. До цієї групи методів управління відносяться різноманітні методи пропаганди (виробнича пропаганда) і агітації (наглядна агітація).

Соціологічні методи формування кадрового потенціалу дозволяють встановити призначення і місце співробітників у колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, зв'язати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації і рішення конфліктів у колективі.

У практиці всі перераховані методи мають бути взаємообумовлені, створювати цілісну систему і використовуватися комплексно. Проте в окремих випадках, залежно від конкретної ситуації, певних умов, ті чи інші методи можуть мати пріоритетне значення. Головне при формуванні високого рівня кадрового потенціалу використовувати саме ті методи, які можуть дати найбільший ефект і результативність діяльності.

Ефективність процесу оцінки ефективності управління персоналом залежить від механізму оцінки (критеріїв оцінки діяльності персоналу; методики індивідуальних співбесід; професіоналізму експертів; якісного аналізу результатів оцінки тощо) та від дотримання певних вимог, зорієнтованих на професійний розвиток співробітників.

Дослідження функціонування механізму управління кадрами дозволило виділити основні підходи до оцінки його ефективності:

– персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, який безпосередньо впливає на виробництво, тому кінцеві результати виробництва є показниками ефективності управління персоналом. Згідно з цим підходом, об'єктом управління фактично є сукупні ресурси підприємства, тобто ефективність управління персоналом визначається кінцевими економічними результатами діяльності всього підприємства;

– критеріальні показники повинні відображати результативність, якість і складність живої праці чи трудової діяльності. Об'єктом управління, згідно з другим підходом, є персонал підприємства, ефективність управління персоналом визначається лише трудовими показниками, яких зазвичай недостатньо для об'єктивної характеристики ефективності управління персоналом підприємства;

– ефективність роботи персоналу в значній мірі визначається організацією його роботи, мотивацією праці, соціально-психологічним кліматом у колективі, тобто більше залежить від форм і методів роботи з персоналом. Третій підхід на перший план вносить соціальну компоненту, тобто об'єктом управління є окремих працівник. Це дозволяє оцінити соціально-психологічні аспекти, але ігнорує їх взаємозв'язок із загальними результатами діяльності підприємства.

Окрім зазначених підходів є так званий витратний підхід [3], згідно з яким, ефективність

управління персоналом оцінюється з точки зору окупності витрат на його формування, використання та розвиток.

У [4] пропонується оцінювати ефективність управління персоналом з точки зору результативності системи управління персоналом, яка виражається через результативність її підсистем.

Отже, склад показників усебічно відображає ефективність управління персоналом підприємства в економічному, соціальному й організаційному аспектах. Показником ефективності системи управління персоналом у практичній діяльності є рівень витрат на досягнення мети організації [5, с. 45].

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Формування структури кадрового потенціалу і визначення значущості його окремих показників є основою для оцінки і розвитку найважливішого ресурсу будь-якого підприємства – персоналу. Комплексний підхід до оцінки можливостей співробітників дозволяє одночасно врахувати ряд різномірних якісних і кількісних показників і звести їх до єдиного показника, що робить процес оцінки зручнішим і доступнішим. Це дозволяє відстежувати динаміку кадрового потенціалу і приймати своєчасні управлінські рішення в області розвитку можливостей персоналу. Завдяки оцінці кадрового потенціалу з врахуванням значущості його показників керівництво організації отримає можливість створити сприятливі умови праці і забезпечити підвищення продуктивності і конкурентоспроможності організації.

#### Список літератури

1. Управление персоналом : учебник / под общ.ред. А. И. Турчинова. – М. : РАГС, 2003. – 488 с.
2. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах : учебник / Ю. Г. Одегов. – М. : Академический проект, 2005. – 1088 с.
3. Романов А.П. Кадры как ключевой элемент экономического потенциала организации / А.П. Романов, М.С. Атаманова // Вопросы современной науки и практики. Университет им. В.И. Вернадского. – 2010. – № 10–12 (31). – С. 292–298.
4. Литвин О.В. Оцінка соціально-економічної ефективності управління персоналом підприємства / О.В. Литвин // Вісник ДонНУЕТ (економічні науки). – 2012. – № 3 (55). – С.105–113.
5. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу: навч.практ. посіб. / М.І. Мурашко. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2002. – 311 с.

#### References

1. Turchynova A.Y. (2003), *Upravlenye personalom* [Personnel management], RAGS, Moscow, Russia.
2. Odegov Ju.G. (2005), *Upravlenye personalom v strukturno-logicheskyh shemah* [Personnel management in the structural-logical schemes], Akademicheskyy projekt, Moscow, Russia.

3. Romanov A.P. and Atamanova M.S. (2010), *Kadry kak kljuchevoj jelement jekonomicheskogo potenciala organizacii* [Personnel as a key element of the economic potential of the organization], University. V. I. Vernadsky, Tambov, Russia.
4. Lytvyn O.V. (2012), *Ocinka social'no-ekonomichnoi' efektyvnosti upravlinnja personalom pidpryjemstva* [Evaluation of socio-economic efficiency of personnel management in the enterprise], Visnyk DonNUET, Donetsk, Ukraine.
5. Murashko M.I. (2002) *Menedzhment personalu* [Management staff], T-vo «Znannja», Kyiv, Ukraine.

**P. V. Krush**, Ph. D. Professor, Head of the Department of business Economics, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

**T. V. Dytynenko**, master, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

### **Theoretical foundations of potential of the company**

*The article describes the management structure, its qualitative and quantitative characteristics, methods and ways of managing human resources and scientific and methodological approaches to evaluating the effectiveness of human resources management company. The main components of the human potential and the main directions of increase of efficiency of use of personnel potential. Identified the need to develop tools for assessing personnel potential, which allows to obtain a more detailed dynamic evaluation of personnel potential of the enterprise that improves the quality and efficiency of forecasting and management. The result of the article is the conclusion that an integrated approach to the assessment of the potential of our employees allows us to trace the development of human resources and timely decision-making, staff development.*

**Keywords:** management, human resources, methods, performance assessment approach.

*Стаття надійшла до редакції 7.07.2016 р.*