УДК 331.108
Ковальова О.М.
к.е.н., доцент, Сумський національний аграрний університет
Скрипка Д.О.
магістрант, Сумський національний аграрний університет

# СУТНІСТЬ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТА НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЙОГО ВИКОРИСТАННЯ

# СУЩНОСТЬ КАДРОВОГО ПОТЕНЦИАЛА И НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

# THE ESSENCE OF HUMAN RESOURCE CAPACITY AND DIRECTIONS OF IMPROVING ITS EFFICIENCY

**Анотація.** В статті визначена сутність кадрового потенціалу, під яким розуміється використовувані та передбачувані трудові можливості, що здатні забезпечувати досягнення цілей довгострокового розвитку підприємства. Проведено оцінювання рівня використання кадрового потенціалу за показником рівня привабливості праці на підприємстві. За результатами оцінки запропоновані заходи по підвищенню ефективності використання кадрового потенціалу, а саме: формування кадрової політики, спрямованої на підвищення кваліфікації працівників та підвищення рівня їх відданості інтересам підприємства.
**Ключові слова:** трудові ресурси, персонал, кадровий потенціал, оцінювання кадрового потенціалу, кадрова політика, ефективність використання кадрового потенціалу.

**Аннотация.** В статье определена сущность кадрового потенциала, под которым понимается используемые и предполагаемые трудовые возможности, которые обеспечивают достижение целей долгосрочного развития предприятия. Проведена оценка уровня использования кадрового потенциала по показателю уровня привлекательности труда на предприятии. По результатам оценки предложены меры по повышению эффективности использования кадрового потенциала, а именно: формирование кадровой политики, направленной на повышение квалификации работников и уровня их преданности интересам предприятия.
**Ключевые слова:** трудовые ресурсы, персонал, кадровый потенциал, оценка кадрового потенциала, кадровая политика, эффективность использования кадрового потенциала.

**Summary.** The article outlines the essence of human resource capacity, which refers to the used and foreseeable labor opportunities that are capable of achieving the goals

of long-term development of the enterprise. The estimation of the level of use of human resource capacity by the indicator of the level of attractiveness of work at the enterprise is conducted. According to the results of the evaluation, measures are proposed to increase the efficiency of the use of human resource capacity, namely: the formation of a human resource policy aimed at improving the skills of employees and raising their level of commitment to the interests of the enterprise.

**Key word:** labor resources, personnel, human resource capacity, assessment of personnel potential, human resource policy, efficiency of personnel potential use.

**Постановка проблеми.** Важливою складовою економічного потенціалу країни чи регіону в цілому та підприємства зокрема, є кадровий потенціал. Розвиток кадрового потенціалу країни є головною умовою прискорення науково-технічного прогресу, підвищення ефективності господарювання, удосконалення виробничих відносин, вирішення соціальних проблем. Це закономірно, оскільки саме люди створюють і використовують засоби та предмети праці, організовують та здійснюють процес виробництва. У системі виробничих відносин вирішальна роль належить людському чиннику.

Однак, трансформаційні процеси, що відбуваються останнім часом в Україні, значно впливають на процеси відтворення і функціонування людини. Внаслідок чого поширюється процес трудової міграції, при чому сьогодні за кордон від'їжджають кваліфіковані працівники, що обумовлює втрату освітнього та професійно-кваліфікаційного потенціалів. Відповідно сучасні умови потребують глибоких змін у формах і методах управління кадровим потенціалом та використання його як на рівні підприємства так і на рівні держави.

**Аналіз останніх досліджень.** Дослідженням сутності та взаємозв'язку категорій «трудові ресурси», «персонал», «кадровий потенціал» займалися такі вітчизняні вчені: Балабанова Л.В. [1], Грішнова О. А. [2], Федонін О.С. [3], вивчення проблеми оцінки, розвитку та підвищення ефективності використання кадрового потенціалу відображено у працях Джаїн И. О. [4], Михайлової Л.І. [5], Морозова О.Ф. [6], Збрицької Т.Р. [7] та інших.

Однак в сучасних умовах постійних інноваційних змін, що передбачають посилення ролі кадрового потенціалу в досягненні цілей підприємства,

необхідно знаходити нові напрями підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

**Цілями статті** є визначення сутності кадрового потенціалу, висвітлення результатів оцінювання кадрового потенціалу за показником рівня привабливості праці на підприємстві, на підставі чого обґрунтування напрямів підвищення ефективності використання кадрового потенціалу.

**Виклад основного матеріалу**. Сучасна економічна думка трактує кадровий потенціал як складну економічну категорію, дослідження якої вимагає комплексного й системного підходів. Розглянемо сутність та взаємозв'язок між основними поняттями, що також використовуються при вивченні поняття кадрового потенціалу, а саме: трудові ресурси, робоча сила, персонал, трудовий потенціал, кадровий потенціал.

Трудові ресурси – це частина працездатного населення у працездатному віці, іншими словами, це кількісна характеристика. Робоча сила – це сукупність здатностей людини до праці, що використовуються в процесі виробництва продукції чи виконання інших функцій. Обидва терміни були поширені за часів планової економіки. Завдання, яке вирішувалося в ті часи, полягало у максимально повному забезпеченні людей роботою (іноді навіть примусово) і зовсім не зверталася увага на проблему виявлення та реалізації потенційних здібностей людини, задоволення її професійних та особистих інтересів.

Інші згадані вище поняття набули поширення з появою ринкових відносин. В умовах ринку конкурентні переваги підприємству можуть забезпечити саме працівники зі своїми вміннями, здібностями, ідеями, досвідом тощо, а кількісні показники перестали відігравати важливу роль.

Особливого значення набувають трудові ресурси на сучасному етапі ринкових відносин та розвитку науково-технічного прогресу. Інноваційний характер виробництва, його висока наукоємність, використання електронної техніки, інформаційних технологій, пріоритетність питань якості продукції змінили вимоги до працівника, підвищили значущість творчого відношення до

праці і високого професіоналізму. Саме людський потенціал, а не устаткування, виробничі запаси являються наріжним каменем конкурентоспроможності економічного зростання та ефективності. Від забезпечення підприємства кваліфікованими кадрами, раціонального їх використання залежать організаційно-технічний рівень виробництва, імідж підприємства, його фінансова стабільність, усі економічні показники діяльності [1, С.43].

Відповідно термін «трудові ресурси» сьогодні використовується для визначення кількісної характеристики потенційно придатного до праці населення на рівні країни або регіону. Для характеристики трудових ресурсів підприємства більш вживаними сьогодні є поняття, що несуть не лише кількісну, а й якісну характеристику трудових ресурсів, а саме: персонал, трудовий потенціал, кадровий потенціал.

Персонал - це сукупність працівників підприємства, які мають необхідний фізичний розвиток, знання, практичні навички для управління виробництвом, якісного і своєчасного виконання певного обсягу робіт.

Трудовий потенціал - це існуючі сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками персоналу підприємства.

Кадровий потенціал - трудові можливості підприємства, здатність персоналу до генерування ідей, створення нової продукції, його освітній, кваліфікаційний рівень, психофізіологічні характеристики і мотиваційний потенціал.

Як бачимо термін «персонал» відображає лише кількісну характеристику трудових ресурсів підприємства, а терміни «трудовий потенціал» та «кадровий потенціал» відображають їх якісну характеристику. Між самими поняттями трудового та кадрового потенціалу існує дуже тонка межа і їх можна розглядати як тотожні.

Пропонуємо для найбільш повного відображення сутності поняття кадрового потенціалу таке визначення: «*Кадровий потенціал* - це використовувані сьогодні та передбачувані трудові можливості, які визначаються чисельністю, віковою структурою, професійними, кваліфікаційними та іншими характеристиками

персоналу підприємства, що здатні забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства».

Досвід ефективного господарювання підтверджує винятково важливу роль кадрового потенціалу підприємства, від кількісної та якісної збалансованості та рівня використання якого значною мірою залежать не тільки високі кінцеві показники господарської діяльності, досягнуті конкурентні переваги у виробничій сфері, організації та управлінні, а й можливості забезпечення сталого та конкурентоспроможного розвитку підприємства. З усіх елементів соціально-економічної системи підприємства тільки персонал володіє здатністю активно і самостійно реагувати на динамічні зміни господарського середовища, поєднуючи у часі і просторі усі інші компоненти [3].

Кадровий потенціал окремого працівника чи підприємства в цілому є змінною величиною. Працездатність людини й накопичені в процесі трудової діяльності творчі здібності працівника, його досвід, підвищуються в міру розвитку й удосконалювання знань і навичок, зміцнення здоров’я, поліпшення умов праці і життєдіяльності. Але вони можуть і знижуватися, якщо, зокрема, погіршується стан здоров’я працівника, посилюється режим праці, мають місце конфлікти в колективі працівників, протистояння між працівниками та адміністрацією тощо.

Отже, рівень використання кадрового потенціалу залежить не тільки від особистісних характеристик окремого працівника чи їх колективу, а й від ефективності системи менеджменту.

Для виявлення рівня використання кадрового потенціалу нами була проведена його оцінка на одному із сільськогосподарських підприємств Сумської області. Всього на досліджуваному підприємстві працює 131 особа, в тому числі зайнятих у сільськогосподарському виробництві 116 осіб.

Одним з параметрів, що оцінювався був рівень привабливості праці на даному підприємстві.

Для оцінки рівня привабливості праці нами було проведене анкетне опитування, в ході якого працівникам пропонувалося оцінити 13 параметрів.

До параметрів, що характеризують привабливість праці ми віднесли:

1. Високий рівень заробітної плати;
2. Взаємозв’язок між системою оплати праці та кінцевими результатами;
3. Можливість розвитку, кар'єрного зростання та реалізації професійних амбіцій;
4. Можливість самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції;
5. Визнання та моральне заохочення менеджерами професійних здобутків працівників;
6. Визнання значущості виконуваної роботи;
7. Відчуття відповідальності за виконувану роботу;
8. Складність та змістовність роботи;
9. Рівень задоволеності працею;
10. Відповідність виконуваної роботи або займаної посади тій спеціальності, що визначена у дипломі про освіту працівника;
11. Соціально-психологічний клімат в колективі;
12. Комфортні умови праці на підприємстві;
13. Зручність графіка роботи на підприємстві.

Перед проведенням анкетування були визначені дві категорії працівників за змістом виконуваної роботи, а саме: адміністративний персонал та технологічний персонал.

Всього в анкетуванні прийняло участь 68 чоловік, в тому числі 15 працівників адміністративного персоналу та 53 працівника технологічного персоналу.

Після опрацювання результатів анкетного опитування були зроблені наступні висновки.

Середнє значення показника рівня привабливості праці на досліджуваному підприємстві складає 0,7, що є дещо вищим від нормативу (0,5). По категоріях були отримані такі дані.

Адміністративний персонал перші місця віддав таким параметрам як: можливість самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції; відчуття відповідальності за виконувану роботу; складність та змістовність роботи.

Технологічний персонал перші місця віддав таким параметрам як: взаємозв’язок між системою оплати праці та кінцевими результатами; відповідність виконуваної роботи або займаної посади тій спеціальності, що визначена у дипломі про освіту працівника; відчуття відповідальності за виконувану роботу; можливість самостійно приймати рішення в межах своєї компетенції.

Середнє значення має визнання значущості виконуваної роботи; рівень задоволеності працею; зручність графіка роботи на підприємстві; високий рівень заробітної плати.

А такі параметри, як: можливість розвитку, кар'єрного зростання та реалізації професійних амбіцій; визнання та моральне заохочення менеджерами професійних здобутків працівників; соціально-психологічний клімат в колективі; комфортні умови праці на підприємстві працівники як адміністративного так і технологічного персоналу не відносять до тих параметрів, що визначають привабливість праці на даному підприємстві.

Окрім письмового анкетування в усному спілкуванні із працівниками виявлено, що такі параметри як висока заробітна плата та рівень задоволеності працею, хоч за результатами анкетування і отримали середнє значення, однак не досить точно відображають рівень привабливості праці на досліджуваному підприємстві.

Середній рівень заробітної плати на підприємстві 4191 грн, що не набагато перевищує її мінімальний рівень, встановлений законодавчо. А, оскільки підприємство знаходиться в сільській місцевості і окрім нього відсутні інші підприємства, на яких були би робочі місця, то через відсутність альтернативи люди погоджуватися на ту заробітну плату та ті умови, що встановило дане підприємство.

Все це обумовлює плинність кадрів і пояснюється недостатньо ефективною кадровою політикою підприємства.

Таким чином, анкетне опитування дало можливість виявити невикористані резерви системи управління кадровим потенціалом та запропонувати наступні

напрями підвищення ефективності використання кадрового потенціалу на досліджуваному підприємстві:

- забезпечення гідної заробітної плати та матеріальне преміювання працівників;
- покращення умов праці на підприємстві;
- створення умов для розвитку, кар'єрного зростання та реалізації професійних амбіцій, для чого запровадити на підприємстві систему періодичного підвищення кваліфікації, навчання та проведення тренінгів працівників;
- створити систему морального заохочення та визнання професійних здобутків працівників;
- приділяти увагу з боку керівництва покращенню соціально-психологічного клімату в колективі.

Результатами, які можна очікувати від впровадження запропонованих заходів є:

- підвищення рівня кваліфікації працівників, набуття ними навичок, які знадобляться при роботі на конкретному робочому місці;
- зменшення кількості захворювань, що мали місце через погані умови праці;
- формування у працівників відчуття своєї значущості для підприємства, свого внеску в загальний результат діяльності підприємства, отримання морального задоволення від роботи;
- зменшення втрат часу на вирішення конфліктів після покращення соціально-психологічного клімату;
- підвищення рівня задоволеності працею;
- максимальне розкриття та реалізація потенціалу людських ресурсів;
- підвищення рівня відданості працівників інтересам підприємства та зменшення спротиву інноваційним змінам;
- підвищення продуктивності праці.

**Висновок.** В сьогоднішніх умовах інноваційної економіки та панування інформаційних технологій кадровий потенціал відіграє найважливішу роль в досягненні підприємством стратегічних цілей. Оскільки за рахунок вмінь, навичок та досвіду працівників створюється не лише продукція, а й генеруються численні ідеї, що можуть стати джерелом конкурентних переваг для підприємства. Отже, для підвищення ефективності використання кадрового потенціалу менеджерам постійно слід планувати кадрову політику, спрямовану на підвищення кваліфікації працівників та підвищення рівня їх відданості інтересам конкретного підприємства. Така кадрова політика сприятиме максимально повному розкриттю творчого потенціалу та інших здібностей працівників, що не може не вплинути на продуктивність праці, яка є головним показником ефективності використання кадрового потенціалу.

**Список літератури:**


1. Балабанова Л.В. Стратегічне управління персоналом підприємства: навч. посіб. / Л.В. Балабанова, О.В. Стельмашенко. – К.: Знання, 2011. – 229 с.
2. Богиня Д.П., Грішнова О. А. Основи економіки праці: Навч. Посібник. – К.: Знання – Прес, 2000. – 313 с.
3. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – Вид. 2–ге, без змін. – К.: КНЕУ, 2006. – 316с.
4. Джаин И.О. Оценка трудового потенциала : монография [Текст] / И.О. Джаин. – Сумы: ИТД «Университетская книга», 2002. – 250 с.
5. Михайлова Л.І. Управління персоналом : [Навчальний посібник] / Л.І. Михайлова. – Суми : ВАТ “СОД” видавництво “Козацький вал”, 2003. – 252с.
6. Морозов О.Ф. Система управління розвитком персоналу підприємства / О.Ф. Морозов, О.В. Гончар // Ефективна економіка. – 2017. - №1. - [Ел.ресурс]. – Режим доступу : http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372

7. Татаревська М.С. Управління розвитком персоналу: Навчальний посібник / Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська. − Одеса: Атлант, 2013. − 427 с.

**References**

1. Balabanova L.V., Stelmashenko O.V. (2011), *Stratehichne upravlinnia personalom pidpryiemstva* [Strategic personnel management of the enterprise], Znannia, Kyiv, Ukraine.

*2.* Bohynia D.P., Hrishnova O. A. (2000), *Osnovy ekonomiky pratsi* [Basics of labor economics], Znannia, Kyiv, Ukraine.

3. Fedonin O.S., Riepina I.M., Oleksiuk O.I. (2006), *Potentsial pidpryiemstva: formuvannia ta otsinka* [Enterprise Potential: Formation and Evaluation], KNEU, Kyiv, Ukraine.

4. Dzhain I. O. (2002), *Ekonomycheskaia otsenka trudovoho potentsyala oblasty* [Economic assessment of labor potential of the region], Unyversytetskaia knyha, Sumy, Ukraine.

5. Mykhailova L.I. (2003), *Upravlinnia personalom* [HR], Kozatskyi val, Sumy, Ukraine.

*6.* Morozov O.F., Honchar O.V. (2017), "Enterprise Development Management System", *Efektyvna ekonomika,* [Online], no.1, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5372

*7.* Zbrytska T.P., Savchenko H.O., Tatarevska M.S. (2013), *Upravlinnia rozvytkom personalu* [Management of personnel development], Atlant, Odesa, Ukraine.