

УДК 65.01:331.522.4(045)

к.е.н. Вовк О.М., Ковальчук Т.А.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА

Ефективне управління кадровим потенціалом є важливим стратегічним напрямком кожної компанії та засобом досягнення конкурентних переваг. Нові підходи до вирішення проблем управління кадровим потенціалом потребують вивчення всієї системи управління підприємством.

*Ключові слова:* кадровий потенціал, система управління, розвиток підприємства.

Эффективное управление кадровым потенциалом является важным стратегическим направлением в деятельности каждого предприятия и средством достижения конкурентных преимуществ. Новые подходы к решению проблем управления кадровым потенциалом нуждаются в изучении всей системы управления предприятием

*Ключевые слова:* кадровый потенциал, система управления, развитие предприятия.

An effective management skilled potential is important strategic direction of every company and mean of achievement of competitive edges. The new going near the decision of problems of management skilled potential need study of all control system by an enterprise.

*Key words:* personnel potential, system of management, development of enterprise

У сучасних умовах господарювання розвиток кадрового потенціалу є проблемою, вирішення якої визначає результати діяльності підприємства і можливості соціально-економічного зростання національної економіки загалом. Розуміння керівниками підприємств основних засад формування системи управління кадровим потенціалом та науково-обгрунтоване проектування основних її підсистем дадуть змогу вирішити основні економічні, організаційні та науково-технічні завдання господарювання, що і визначає актуальність дослідження.

**Постановка проблеми.** Сьогодні важливо розглядати аспекти управління кадровим потенціалом у системі, яка організаційно закріплює певні функції за структурними підрозділами, окремими працівниками, а також регламентує потоки інформації в системі управління. Основним завданням управління кадровим потенціалом є найбільш ефективно використання здібностей кожного працівника відповідно до цілей підприємства і встановлення хороших відносин між членами трудового колективу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Окремі аспекти управління кадровим потенціалом підприємства висвітлені у працях провідних вітчизняних та зарубіжних вчених і науковців, серед них на особливу увагу заслуговують роботи Дудар А.П., Верховлядової Н.І. Онищенко Е. та Савченко М.В. та ін. Наприклад, А.П. Дудар розглядав складові системи управління кадровим потенціалом на основі торгової фірми, при цьому особливу увагу приділяв аналізу кадрового потенціалу підприємства і кадровій політиці взагалі.[4] Н.І. Верховлядова досліджувала систему управління кадровим потенціалом, методи її аналізу, але не враховувала підсистему управління якістю трудового життя [1]. Е. Онищенко пропонує виділити чотири підсистеми кадрового потенціалу, проте автор не достатньо розглянула методологію визначення рівня кадрового потенціалу [4].

**Виділення невирішеної проблеми.** Наявні наукові дослідження кадрового потенціалу недостатньо розкривають методологію його оцінювання та не відображають взаємозв'язок між визначенням рівня кадрового потенціалу і управлінням його розвитку.

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та формуванні пропозицій щодо побудови системи управління кадровим потенціалом підприємства, формування якої доцільно розпочинати ще на стадії професійної підготовки майбутнього персоналу. Також існує необхідність створення оціночної підсистеми управління кадровим потенціалом підприємства, що дозволить виявити та оцінити проблеми управління персоналом і планувати напрями його розвитку в майбутньому.

**Виклад основного матеріалу.** Головними напрямками управління кадровим потенціалом в сучасних економічних умовах є:

1. Визначення основних вимог до персоналу на основі прогнозу і перспективи розвитку організації.
2. Розробка комплексної системи управління людськими ресурсами в організації.
3. Розробка концепції оплати праці, матеріального і морального стимулювання працівників на основі визначеної стратегії розвитку організації.
4. Вибір шляхів залучення, використання і збереження персоналу, а також надання допомоги працівникам у випадку звільнення.
5. Розвиток соціальних стосунків в організації.
6. Визначення шляхів розвитку персоналу, навчання, підвищення кваліфікації.
7. Залучення працівників організації до участі в управлінні.
8. Формування корпоративної культури.

Система управління кадровим потенціалом підприємства складається з комплексу взаємопов'язаних підсистем, які виділені за функціональними елементами або організаційними ознаками, кожна із яких виконує певні завдання. Доцільно розглянути систему управління кадровим потенціалом, запропоновану Е.Онищенко, яка охоплює чотири підсистеми [4]. Перша підсистема охоплює цикл робіт щодо формування кадрового потенціалу підприємства та складається з чотирьох напрямів: планування потреби у персоналі; найм працівників; комплектування управлінського персоналу на підприємстві та рівень оплати праці і склад пільг, що надаються. Друга підсистема управління розвитком кадрового потенціалу є реалізацією кадрової політики і стратегії підприємства щодо розвитку персоналу, враховуючи роботу зі штатними працівниками підприємства і реалізацію прогнозів щодо забезпечення потреби в персоналі у стратегічній перспективі. Третя підсистема у кадровому управлінні – це управління якістю трудового життя, що означає міру задоволення працівниками своїх особистих потреб у процесі роботи на підприємстві. Четверта складова в системі управління якістю трудового життя – це управління його використанням. Суть організації праці полягає в установленні певного порядку побудови і здійснення трудового процесу і розкривається через проектування умов праці, нормування праці, проектування робочих місць.

В результаті застосування усіх чотирьох складових системи управління кадровим потенціалом змінюється ефективність праці співробітників, поліпшується структура колективу. З метою визначення ефективності управління кадровим потенціалом дослідимо існуючі методи аналізу його рівня.

В загальній теорії оцінювання потенціалу підприємства виділяють вартісні та відносні методики.

1. Вартісна оцінка кадрового потенціалу включає:

- витратний підхід – вартість кадрового потенціалу являє собою сукупність фактичних витрат на його створення ( зарплата, витрати на забезпечення умов праці, оплата соцзабезпечення, ціна компенсації);

- дохідний підхід – вартість кадрового потенціалу ототожнюється з оцінкою реальної вигоди, яку має підприємство від праці працівників (частина прибутку, який генерується цими працівниками).

- порівняльний підхід – проводиться порівняння між працівниками підприємства, їх продуктивністю динамікою особистого професійного зростання

Досить поширеною можна рахувати коефіцієнтну методичку оцінки трудового потенціалу підприємства, яка за своєю суттю є «гібридом» витратних і порівняльних підходів до оцінки.

2. Відносна (якісна) оцінка кадрового потенціалу включає:

- кадровий аудит, який проводять за допомогою соціометричного обстеження, комплексу психо-діагностичних процедур, кваліфікаційного тестування;

- експертний метод – формується група експертів, які надають комплексну якісну кількісну характеристику кадрів підприємства;

- метод ассесмент-центру – базується на спостереженні спеціалістів-ассесорів за поведінкою працівників в реальних ситуаціях.

Таким чином актуально створювати на підприємстві п'яту підсистему управління кадровим потенціалом – оціночну. Основними функціями цієї підсистеми буде проведення оцінки вартості кадрового потенціалу та аналізу ефективності роботи персоналу підприємства. Проведення оцінки рівня кадрового потенціалу дозволить реалізувати одну з основних функцій управління – контроль, а також надасть інформацію щодо перспективних шляхів нарощування.

Зазначені підсистеми управління кадровим потенціалом будуть ефективно працювати та взаємодіяти лише при наявності висококваліфікованого персоналу. Кадровий потенціал працівників підприємства формується, насамперед, у процесі профільного навчання майбутніх співробітників для різних видів економічної діяльності, тобто у вищих навчальних закладах. Досвід розвитку освітньої галузі протягом останніх років дозволяє зробити наступні висновки. По-перше, втрачено зв'язки між підприємствами та навчальними закладами, тобто між безпосередніми замовниками освітніх послуг з профільного навчання і надавачами цих послуг. По-друге, держава втратила контроль над сферою профільного навчання, довірившись ринковим механізмам, які спрацювали проти вітчизняної системи освіти та економіки. Сьогодні перед переважною кількістю вітчизняних підприємств стоїть проблема забезпечення висококваліфікованим якісним персоналом. Дане питання потрібно починати вирішувати з самого початку, тобто з етапу вибору абітурієнтом майбутньої професії та вищого навчального закладу, в якому він зможе здобути потрібну освіту та кваліфікаційний рівень.

Проблема відповідності знань, вмінь та навичок, які спеціаліст отримав у вищому навчальному закладі, запитам суспільства, стала особливо актуальною в умовах відсутності системи державного розподілу випускників. Сьогодні роботодавці, особливо у приватному секторі, вже не будуть витрачати час і гроші на перепідготовку спеціаліста безпосередньо на робочому місці, як це мало місце в умовах планової економіки.

Методи державного управління профільним навчанням ще не набули належного розвитку у нових для України ринкових умовах. Діяльність державних органів має безпосередній вплив лише на вищі навчальні заклади. Досвід кризи 2008-2012 років показав, що ринкові механізми не є настільки досконалими, що на них можна було покладатися у «автоматичному режимі» (табл.1).

Таблиця 1

**Аналіз потреби у працівниках та зареєстрованих безробітних за видами економічної діяльності**

Потреба підприємств у працівниках за видами економічної діяльності у січні-червні 2013 року	Працевлаштування зареєстрованих безробітних за видами економічної діяльності у січні-червні 2013 року	
	Тис. осіб	%
Усього	78,7	100
Промисловість	22,2	28,2
Торгівля	9,9	12,6
Транспорт	6,6	8,4

В нових умовах ВУЗи повинні підтримувати постійний зв'язок з потенційними роботодавцями і враховувати їхні вимоги щодо професійно-кваліфікаційних якостей майбутніх спеціалістів, освоювати міжнародні методики навчання, використовувати практичні інструменти освоєння теоретичного матеріалу, розвивати міжнародні зв'язки та надавати можливість для стажування за кордоном. Необхідно налагодити чітку систему взаємозв'язку підприємства та вищого навчального закладу – підприємство оплачує навчання потрібного фахівця для себе із забезпеченням подальшого стажування та безпосереднього працевлаштування на ньому.

**Висновки.** В умовах трансформації економічних відносин існує необхідність у запровадженні на українських підприємствах ефективної системи управління кадровим потенціалом, тому доцільно використовувати існуючі методики оцінювання кадрового потенціалу як на рівні всього потенціалу так і на рівні окремого працівника. З метою підвищення рівня кадрового потенціалу пропонується впроваджувати заходи з професійної підготовки персоналу для підприємства ще на стадії його навчання. Подальші дослідження кадрового потенціалу підприємства мають спрямовуватись на визначення шляхів ефективної реалізації та впливу на загальну результативність підприємства.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Верховлядова Н.І. Управління трудовим потенціалом підприємств / Н.І.Верховлядова, Н.А.Іваннікова, О.В.Лавріченко. – К.:Пороги,2007. – 284 с.
2. Гречаний В. Роль соціально - психологічних чинників у прийнятті ефективних управлінських рішень // Економіка АПК. - 2008. - №8.
3. Дудар А.П. Менеджмент людських ресурсів у сфері обігу / А.П.Дудар – Сімферополь:Таврія,2002. – 287 с.
4. Онищенко Е.К. Кадровий потенціал та його місце в структурі потенціалу підприємств// Економіка менеджмент підприємств. Збірник наук праць Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля. - № 23 (II) / 2011.
5. Савченко М.В. Управління економічним потенціалом промислових підприємств: дис.. канд.. екон. Наук / М.В.Савченко. – Х., 2004 – 185 с.
6. Смоляр Л.Г. Дослідження тенденцій розвитку кадрового потенціалу на промислових підприємствах України/ Л.М. Смоляр// Економіка & держава-2008-№5.
7. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>
8. Парубець О.М. Траєкторії взаємодії й розвитку транскордонних транспортних мереж / Сич Є.М., Парубець О.М. // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. Збірник наукових праць. – Київ: НАУ, 2012. – Випуск 33. – С. 208-219.